



HR TIME TRAVEL

21 LEADER HR VIAGGIANO DAL
PASSATO AL FUTURO DELLE
ORGANIZZAZIONI

INDICE

OBIETTIVI

pg. 3

COME ERAVAMO

L'evoluzione (in breve) del ruolo HR

pg. 4

HR DICTIONARY

Un dizionario bilingue per il domani

pg. 7

INSIGHT

Le sfide del futuro

pg. 30

DOVE SI BALLERÀ

Idee sugli scenari organizzativi del futuro

pg. 32

IN BREVE

pg. 36

NOI DI FUTUREBERRY

Chi siamo e cosa facciamo

pg. 40

RINGRAZIAMENTI

Le compagne e i compagni di viaggio

pg. 42

OBIETTIVI

Due parole prima di partire

Quando siamo partiti con le 21 conversazioni con leader HR, che hanno portato al **piccolo viaggio nel tempo** del mondo HR che state leggendo, non avevamo idea di dove saremmo andati. Ci guidava la voglia di tornare a parlare con la nostra comunità di riferimento, capire cosa c'era dietro le parole d'ordine di benessere, talento, people-centricity etc e raccogliere le voci di chi è sul campo. Andando avanti con gli incontri, poi riascoltandoli e discutendone over and over again, abbiamo compreso la lettura che in questo momento è per noi più urgente. Ce ne possono essere – e ce ne saranno – delle altre.

Abbiamo cercato di capire **come si sta evolvendo la figura HR**, in un momento di svolta del mondo organizzativo, per tutti i motivi che sappiamo (remote work ma anche prossimità, big quit, sostenibilità sì ma come, attrazione della gen Z, burnout culture) e che porta questa funzione a essere molto più esposta, centrale, discussa. Siamo andati a guardare quali sono stati i momenti più caldi del passato per le organizzazioni, per capire le competenze che di volta in volta – al mutare delle condizioni – le risorse umane hanno dovuto mettere in campo.

Grazie alle parole delle nostre 21 guide, abbiamo guardato le sfide del **presente** (tante), le **paure** (alcune) e i **desideri** (moltissimi) e cercato di disegnare degli scenari **futuri plausibili e desiderabili**, per le persone, per le comunità, per il pianeta.

Ne è emersa una guida umanissima per orientarsi tra presente e futuro, che ha al suo cuore la trasformazione delle parole legate al mondo organizzativo e delle risorse umane. Troverete 21 coppie di parole – una legata al presente, l'altra la sua traduzione futura.

Parole, perché crediamo che talk is action e dal linguaggio che usiamo si forma il pensiero, si formano i desideri e le azioni.

Futuri (sempre al plurale, future is unwritten), perché in Futureberry è la dimensione da preparare, spingere, desiderare, immaginare e far vivere.

Dalle 21 coppie ne è rimasta fuori una che ci sta molto a cuore. Quella che oggi chiamiamo azienda, domani sarà territorio. Significa un'azienda che rompe i confini in cui si è chiusa e davvero prova a fare la differenza per le comunità e nei contesti in cui opera, perché non è qualcosa di alieno, ma di radicato (non necessariamente a un luogo specifico, ma al mondo, all'umanità, a un'idea di futuro collettivo).

- Dino Torrisi,
CEO Futureberry

COME ERAVAMO

L'evoluzione (in breve) del ruolo HR

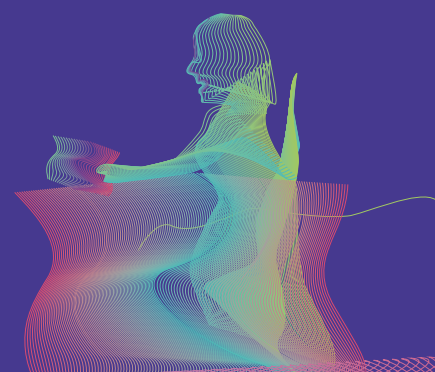
Guardiamo ai futuri riconoscendone le tracce anche in ciò che è stato. In questa sezione facciamo una corsa tra i momenti di svolta nel mondo del lavoro in Italia, evidenziando le ricadute che hanno avuto sulla funzione HR, sulla sua percezione, sulle competenze che ha dovuto mettere in campo. Dall'evoluzione del passato capiamo che **l'unica cosa naturale**, anche nelle organizzazioni pienamente umane, è **il cambiamento**.



1940 - 1950

LA FASE LEGALE

La funzione del personale circoscritta ad attività amministrativo-disciplinari



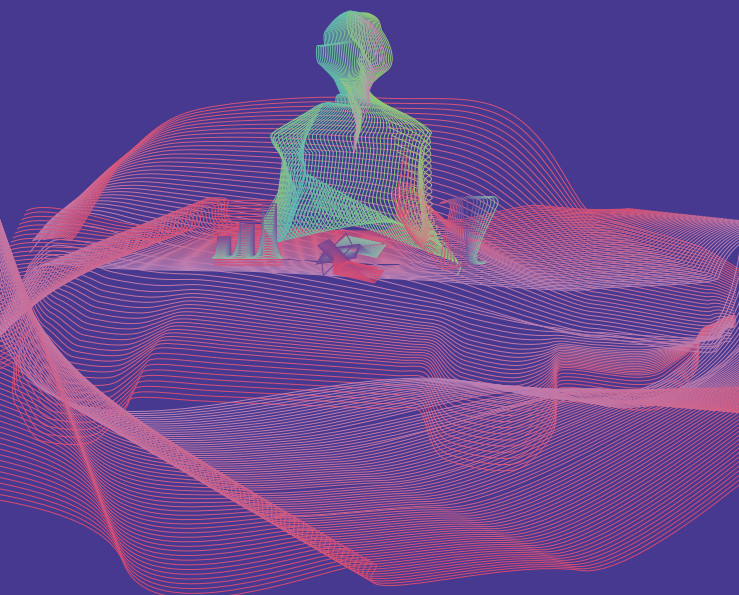
Dovendo nuovamente fare i conti con i tragici esiti di una guerra, i dipartimenti del personale, rievocando i valori del periodo fascista, vedono circoscriversi il loro perimetro d'azione ad attività di amministrazione e contabilità e supervisione e controllo, associate in qualche raro caso a funzioni di servizio sociale. Garantire la rispondenza agli standard di legge rimane il compito primario, e non si scorge ancora alcuna relazione tra gestione del personale e strategia di business.

1950 - 1960

LA FASE DELLE RELAZIONI UMANE

La "prima modernità" delle Risorse Umane in Italia

Sullo sfondo del "miracolo economico" italiano, una relazione di maggior collaborazione con i sindacati, inaugurata dalle imprese di proprietà dello Stato, apre le porte a un nuovo approccio alla gestione del personale: il focus è ora individuato nella fornitura di servizi di welfare ai lavoratori. Nello stesso contesto, alcune pionieristiche imprese italiane iniziano a fare proprie le acquisizioni della "scuola Nordamericana": si comincia a parlare di reclutamento e selezione, formazione, valutazione delle performance, incentivi e benefit, comunicazione interna. I dipartimenti del personale si vedono assegnati budget e staff dedicati, con un preciso mandato: programmare politiche innovative.



1960 - 1980

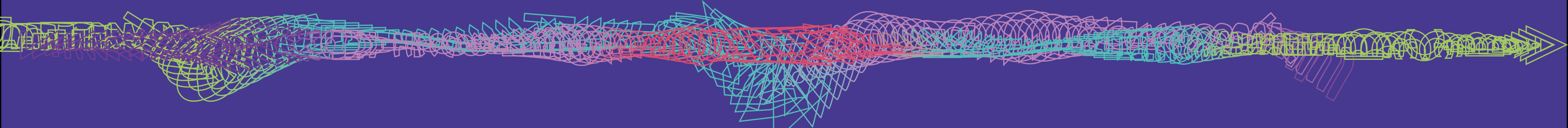
LA FASE POLITICA

La doppia sfida dei dipartimenti del personale

In una stagione di rinnovato conflitto sociale, che culmina nell'Autunno Caldo del 1969, gli attori sindacali tornano a guadagnare uno spazio di influenza determinante, raggiungendo traguardi storici sui quali svetta la promulgazione dello Statuto dei lavoratori. Per i dipartimenti del personale, la sfida si fa duplice: gestire il conflitto



preservando la continuità del business, su mandato del management aziendale; coordinare le relazioni tra lavoratori e datori di lavoro in un contesto che non lascia più spazio per strategie di gestione del personale a livello aziendale. Nonostante vengano posti in discussione pratiche e strumenti sviluppati nella fase delle relazioni umane, la funzione del personale ottiene un ruolo davvero centrale nella vita delle imprese, con uno spostamento di competenze dall'area economica, ingegneristica e psicologica verso quella sociologica e negoziale.



1980

LA MARCIA DEI QUARANTAMILA

Il "turning-point" delle relazioni di lavoro in Italia

Lo storico episodio della marcia antisindacale di Torino fa da miccia al passaggio verso un'autentica e pressoché definitiva affermazione delle relazioni di lavoro sul piano individuale e delle politiche di gestione del personale a



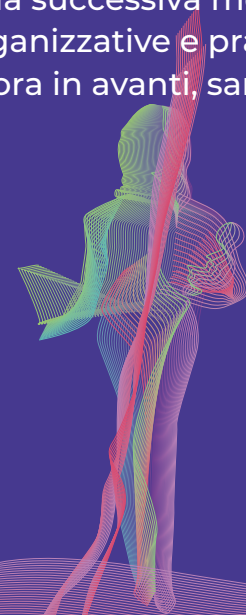
livello aziendale. Ci si trova di fronte a un punto di svolta: è da qui che si può far iniziare il vero processo di modernizzazione della gestione del personale in Italia, con una prima articolazione in sub-dipartimenti specialistici e, soprattutto, l'introduzione del lessico proprio delle strategie di sviluppo delle Risorse Umane. "Strategia" è, in effetti, la parola chiave: il ruolo strategico della funzione HR, in connessione con gli obiettivi di business, è finalmente riconosciuto come tale.

2003

LA LEGGE BIAGI

Le Risorse Umane alla prova del mercato globale

L'introduzione di principi di flessibilità del lavoro anche in Italia, corrispondente alla nascita del mercato integrato europeo, stimola un'ulteriore evoluzione delle pratiche di gestione del personale. Non si tratta solamente di cogliere le opportunità presentate dall'apertura normativa, ma di garantire la competitività in un contesto che vede progressivamente sfumare i suoi confini. La relazione tra condizioni di lavoro e performance diviene la questione capitale: ha inizio il dibattito sull'equilibrio vita-lavoro e il benessere in azienda, ma vengono anche gettati i primi semi della successiva messa in discussione di strutture organizzative e pratiche di lavoro tradizionali. D'ora in avanti, sarà questo il "fronte

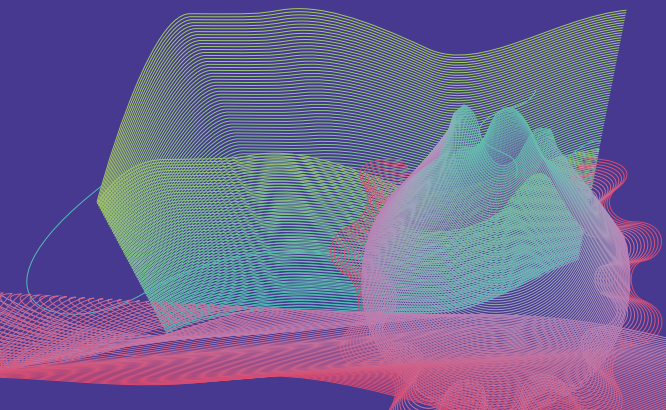


2020

IL COVID

Le risorse umane e la rivoluzioni del wellbeing

La pandemia di COVID-19 ha messo i vertici organizzativi e i dipendenti nel caos e nell'incertezza, senza una fine chiara in vista. Le risorse umane hanno operato in modalità di



crisi per gran parte del 2020 e della prima metà del 2021, cercando di capire come i dipendenti potevano lavorare da casa, cercando di fornire ulteriore supporto per la salute mentale e fisica. Le aziende si sono adeguate a una nuova momentanea normalità e il ruolo delle risorse umane è cambiato radicalmente. Sebbene il dipartimento delle risorse umane sia ancora responsabile delle prestazioni, della produttività e dell'efficienza della forza lavoro, il compito più importante è diventato comprendere le sfide che i dipendenti devono affrontare e offrire loro una guida e un supporto per raggiungere una stabilità psico-fisico-professionale.

HR DICTIONARY

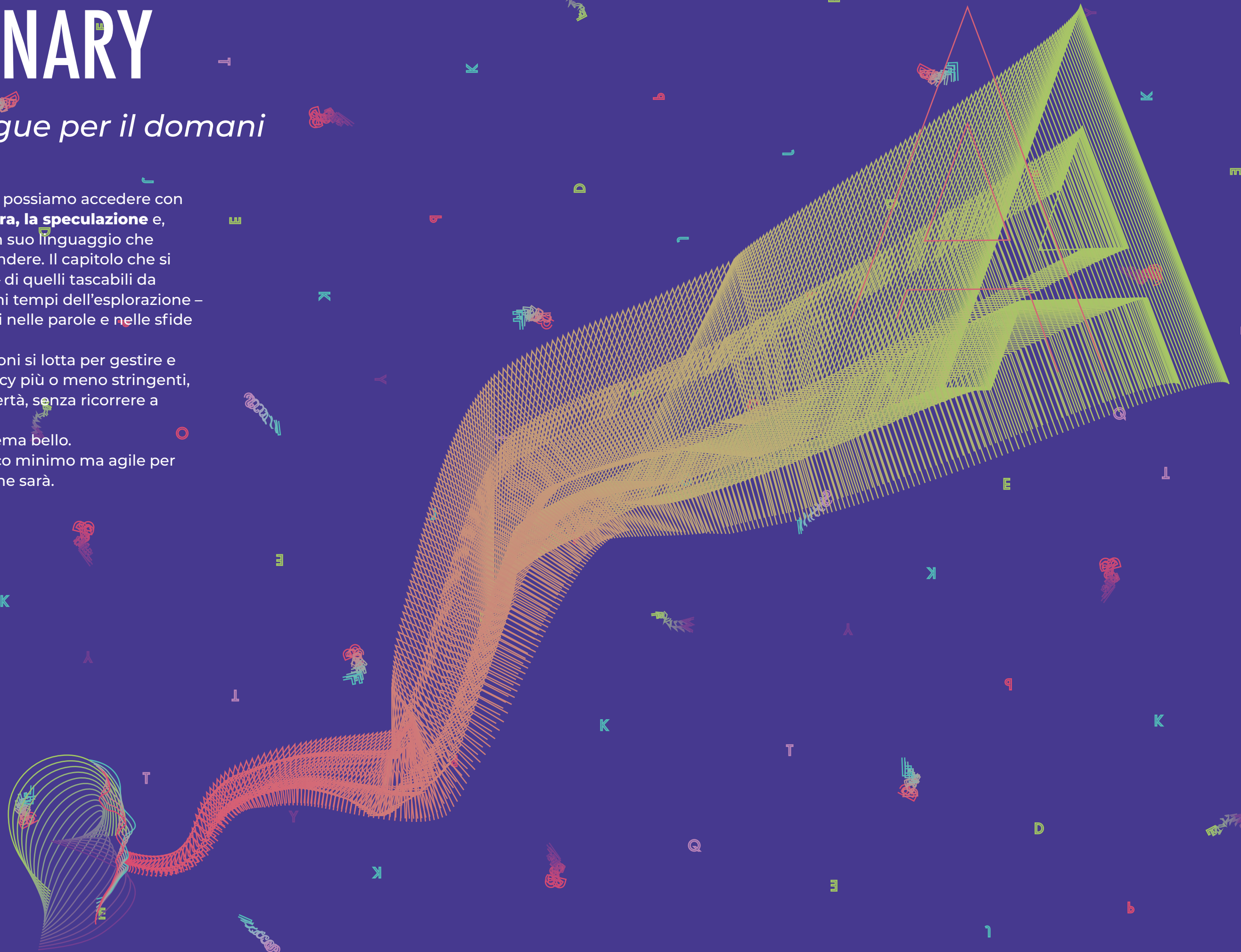
Un dizionario bilingue per il domani

I futuri sono territori sconosciuti, a cui possiamo accedere con **l'immaginazione, il desiderio, la paura, la speculazione** e, come tutti i territori sconosciuti, ha un suo linguaggio che inizialmente non riusciamo a comprendere. Il capitolo che si apre è un piccolo dizionario bilingue – di quelli tascabili da viaggio, fatti per non perdersi nei primi tempi dell'esplorazione – che traduce le parole e le sfide di oggi nelle parole e nelle sfide del futuro.

Ad esempio, se oggi nelle organizzazioni si lotta per gestire e far rientrare tutte le esperienze in policy più o meno stringenti, domani il problema sarà gestire la libertà, senza ricorrere a policy.

Un bel problema, ma anche un problema bello.

Troverete 21 coppie di parole, un lessico minimo ma agile per prendere i primi contatti con quello che sarà.



Presente

APPARTENENZA

(sostantivo femminile /ap-par-te-nèn-za/)

Si appartiene perché si è posseduti o si appartiene perché – per nascita, caso, eredità, a volte scelta – si fa parte di una qualche comunità, in cui i segni di riconoscimento sono più intangibili che effettivi, tracce culturali che ci si ritrova addosso quasi inconsciamente.

Le aziende, a partire dalle grandi e strutturate, lavorano con sempre più intensità e priorità alla codifica di una cultura e di valori interni, che leghino le persone – tante, sparse per il mondo, che fanno lavori anche diversissimi – in un sistema capace di creare affiliazione, comunità, senso di appartenenza.

L'appartenenza contemporanea – non quella vagamente tribale della “maglia” – passa dal chiedere ai dipendenti cosa pensano, incoraggiandoli ad assumere la responsabilità dell'innovazione e del lavoro personale.

L'appartenenza oggi passa per la creazione di un senso nuovo del

lavoro e del ruolo, riprogettato intorno a una nuova scala di valori, in cui lo spazio per la crescita individuale ha trovato una nuova priorità.

Far sentire parte di una squadra un gruppo di persone che hanno riscoperto il desiderio di vivere al di fuori del lavoro e di realizzarsi in forma più plurali, è una sfida che ha bisogno di ascolto, mediazione e valorizzazione dei bisogni.

Paradossalmente, non indossare tutti la stessa divisa – inteso come stesse policy, stesse regole – può portare alla formazione di un gruppo più coeso, soddisfatto, allineato.

Futuro

SCELTA

(sostantivo femminile /scel-ta/)

Il turn-over diventa sempre più alto, è noto. I motivi sono vari – voglia di crescere, migliori condizioni economiche, possibilità di sperimentare – ma sotto tutti c'è una forte spinta all'autorealizzazione e una dose crescente di imprenditività.

Oggi questo cambiamento viene visto come un armageddon organizzativo: nel tempo che ci si adatta alla cultura interna, ai ritmi, ai colleghi, è già ora di fare i bagagli.

Ma non sarà sempre così. Se sappiamo – e lo sappiamo – che questa tendenza è arrivata per rimanere abbiamo la possibilità di far evolvere dei processi di hiring e onboarding perché siano più veloci e incisivi e la revisione dei processi di lavoro verso una maggior facilità di trasferimento. Questo perché? Non per facilitare le persone ad andarsene, ma perché sia sempre chiaro che il rimanere è una scelta ogni giorno rinnovata e non determinata da passaggi e difficoltà operative. Più ingresso e uscita sono chiari e facili, più il percorso in mezzo si farà con convizione e partecipazione. Perché questo accada e perché il percorso sia più lungo possibile, tra futuro collaboratore e organizzazione la coerenza e la connessione tra valori, attitudini e cultura deve essere massimo. E perché questo accada, l'organizzazione per prima deve sapere qual è davvero la sua identità e raccontarla con trasparenza, con i lati positivi e quelli critici.

Le relazioni più sane dopotutto sono quelle in cui si sta insieme finché ci si sceglie ogni giorno.

Presente

ASCOLTO

(sostantivo maschile /a-scol-to/)

Prerogativa della funzione HR sin dal momento in cui si è svincolata dal ruolo meramente amministrativo-disciplinare riservatole nei suoi primi anni di sviluppo, l'ascolto costituisce al contempo uno dei compiti fondamentali attribuiti alla posizione e una competenza imprescindibile per ogni professionista del settore. È infatti l'ascolto a porsi alla base tanto dell'attitudine alla cura rivolta alla persona dell'azienda che rappresenta il cuore del ruolo, definendolo ai suoi minimi termini, quanto dell'efficace comunicazione tra bisogni (vedi alla voce > bisogni) e necessità di tutte le componenti e dimensioni aziendali, la quale fa da presupposto al riconoscimento dell'HR come autentico business partner. Non a caso, la questione dell'ascolto è quanto di più rappresentativo del discorso che non smette di animarsi intorno alle Risorse Umane, all'interno così come all'esterno di esse: è di ascolto

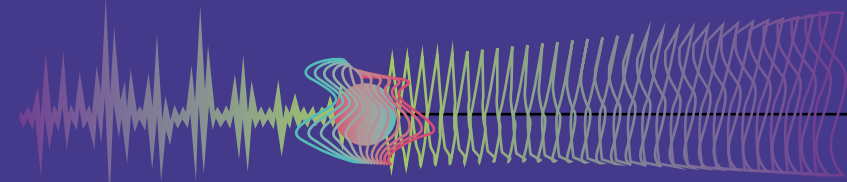
che le persone continuano a sentire il bisogno anche nei contesti di lavoro, tanto più in periodi di eccezionale incertezza come quello che stiamo vivendo, ed è sull'ascolto che la funzione HR è consapevole di dover ancora fondare la propria azione, potendo giocare una partita la cui posta in palio è rappresentata dall'affermazione della rinnovata centralità della funzione. Non è tanto una domanda relativa a che cosa "sostituirà" l'ascolto, allora, a interrogarci, ma piuttosto una relativa alle forme in cui questa competenza evolverà, nell'obiettivo di porre sempre più e sempre meglio le persone al centro.

Futuro

PEOPLE ANALYTICS

(sostantivi inglesi /peo-ple-a-na-li-tics/)

Niente lo ha messo in luce quanto le conseguenze del tutto imprevedibili della crisi pandemica: oggi più che mai, le persone si fanno portatrici di bisogni, esigenze e desideri (vedi alla voce > desiderio) che non possono quasi mai essere collocati su una scala diversa da quella individuale. L'ascolto, pertanto, non solo torna a emergere nella sua rilevanza come gesto-chiave del lavoro delle HR, ma si trova di fronte alla necessità di evolvere nella direzione di una significativa sofisticazione. La sfida è di portata straordinaria, e chiama in causa la dimensione degli strumenti come quella delle competenze, con un denominatore comune: la tecnologia. È un "salto tecnologico", infatti, a imporsi con maggiore urgenza e intensità di qualsiasi altra cosa, di fronte a un obiettivo chiaro quanto ambizioso: operare il passaggio da una generica disposizione all'ascolto a una strutturata people analytics, capace di restituire in maniera quanto più precisa possibile e su quanti più oggetti possibili il sentiment dell'organizzazione. L'ascolto rimane il più importante dei propositi ma davanti alla rivendicazione dell'unicità (vedi alla voce > unicità), come è emerso da numerose interviste, non si può più correre il rischio di inesattezze e standardizzazioni poco aderenti alla realtà delle cose. Mettere le persone al centro, insomma, significherà sempre più mettere al centro ogni singolo individuo.



Presente

BISOGNO

(sostantivo maschile /bi-so-gno/)

I vari cicli di lockdown, scuole chiuse e isolamenti hanno fatto irrompere i bisogni familiari delle persone all'interno delle organizzazioni. Non che non fossero già sgattaiolati in precedenza, in modo difforme e spesso con il tono della rivendicazione su temi specifici. Negli ultimi due anni invece i corpi e le menti delle famiglie, con le loro necessità di aria, di sport, di intrattenimento, di urlare e scappare, sono stati al centro dei discorsi e della vista. Oggi anche il più rigido sostenitore della separazione tra privato e lavorativo concederà che il benessere psicofisico influisce su task e obiettivi e, suo malgrado, l'azienda deve lavorare per garantire degli standard sostenibili e aiutare le sue persone nella gestione sempre più faticosa della vita fuori. Chi è un po' meno rigido metterà al primo posto della sua agenda un piano integrato di azioni, policy, incentivi, piani welfare ampi e personalizzabili per far sì

che l'azienda venga vista come un'alleata nelle incombenze di tutti i giorni, con una ricaduta sulla fiducia, sul benessere interno e (si spera) sulla retention.

I bisogni però sono una di quelle cose che se si prova a indovinarli senza chiedere, si può stare certi che non si intercetteranno, neanche i più ovvi. Si può facilmente presumere che i genitori di bambini in età prescolare avranno bisogni legati ai bisogni del bambino, ma quali? Quanti? Che strategie migliori per rispondere ad essi? Il bisogno va indagato con esattezza, ascoltato e va mantenuta l'attenzione su di esso perché non diventi insoddisfatto, lamentato, risentito. Essere parte della risoluzione di una propria necessità – venendo interpellati e coinvolti – mantiene la responsabilità che le persone hanno in merito a quel tema, ma non le fa sentire sole. Per gli HR questo è lavoro d'oggi, di ieri, di domani, di sempre.

Futuro

DESIDERIO

(sostantivo maschile /de-si-de-rio/)

Ma se risponde ai bisogni di benessere – ogni azienda con le sue modalità – quali saranno le voci che differenziano una realtà organizzativa da un'altra? Dopo il famoso ascolto multiplo delle interviste ai 21 leader HR, ci sentiamo di rispondere che una delle voci è sicuramente aggiungere alla risposta dei bisogni il supporto alla realizzazione dei desideri – personali, professionali, culturali, etici – delle persone interne. Ci si è stupiti della famosa great resignation e qualcuno l'avrà sicuramente letta come qualcosa di allarmante, ma è senza dubbio un segnale positivo perché dimostra che i desideri, i sogni di una vita diversa e la ricerca di un senso nell'esistenza sono ancora vivi. Solo che per la maggior parte delle persone, realizzare questi sogni rimanendo nel lavoro ordinario è impossibile. Non solo per mancanze delle organizzazioni, ma (anche) perché è impensabile che ci possa essere uno spazio per qualcosa che non siano solo talenti e interessi che sono nel curriculum. Ne è un esempio su tutti la formazione cosiddetta soft. Perché scegliere all'interno di un finito catalogo organizzativo quando ho a portata di mano corsi, webinar, conferenze, manuali, pressoché illimitati su ciò che mi interessa? A differenza dei bisogni, che vanno ascoltati, i desideri vanno anche aiutati ad uscire. Va vinta la diffidenza di chi, per decenni, si è abituato a vedere come unica alternativa la realizzazione nei percorsi di carriera predefiniti o lo spostamento altrove, verso altri percorsi di carriera predefiniti ma un po' diversi o verso l'avvio di una propria attività. La terza strada, che non può che aprirsi con l'arrivo sui posti di lavoro di una generazione profondamente centrata sulla realizzazione di una propria vita unica, passa per lo spazio che si apre per il contributo individuale e non normato delle persone.

Presente

BURNOUT

(sostantivo inglese /burn-out/)

Le ricerche sul tema suggeriscono che le persone tendono ad essere più stressate quando affrontano conflitti sui loro vari ruoli: madre/ padre, lavoratore, amico/a di un collega esausto, figlio/a di un genitore no-vax. Le donne hanno abbandonato in massa i luoghi di lavoro dall'inizio della pandemia, in parte perché si sono assunte in modo sproporzionato il peso di tutti quei ruoli diversi. La pressione mentale di vivere un evento epocale di massa sarebbe sufficiente a far bruciare il più zen dei cervelli, ma in fondo, il burnout è un problema di lavoro.

Sebbene gli influencer del wellness organizzativo postino in continuazione tips & tricks per mantenere una stabilità emotiva, i veri esperti di burnout affermano che suggerimenti e trucchi non sono il modo migliore per trattare la condizione. Invece, dicono, il burnout è un problema creato dal posto di lavoro e le modifiche

al posto di lavoro sono il modo migliore per risolverlo. Alcune aziende hanno introdotto corsi di mindfulness virtuale e lezioni di yoga Zoom durante la pandemia, ma le aspettative sulla produttività dei dipendenti rimangono sostanzialmente invariate. L'ampliamento dei servizi relativi alla salute mentale e programmi di consulenza psicologica è sicuramente meritorio ma il presupposto è che migliorare le conoscenze su nutrizione e esercizio fisico sia sufficiente per ottenere un cambiamento comportamentale. E scarica il peso della soluzione sulle persone in burnout. Da dove partire quindi? Chiedere meno alle persone, dare loro un maggiore controllo su come gestirsi e fornire supporto nella gestione.

Futuro

GESTIONE DELLE EMOZIONI

(sostantivo maschile e femminile /ge-sti-o-ne-e-mo-zi-o-ni/)

È chiaro quali emozioni sono accettabili sul lavoro: la felicità e l'entusiasmo sono i benvenuti, ma la tristezza e la paura sono solitamente dei tabù. Questo è probabilmente il motivo per cui si piange in bagno ma si sorride alle scrivanie – meno su Zoom. Sebbene le emozioni come la paura o la tristezza siano percepite negativamente dalle aziende e siano percepite come un fallimento della funzione HR, possono effettivamente essere utili per il lavoro, per pensare in modo più efficace, per approfondire ciò che potrebbe andare storto. Imporre che dovremmo essere solo positivi sul lavoro toglie l'idea che le emozioni si siano evolute per aiutarci ad adattarci. Stiamo appena iniziando a smettere di sottovalutare gli introversi ed esaltare gli estroversi, non facciamo lo stesso errore con la positività. Il termometro per capire se ci sono emozioni represses e per lavorare affinché non si arrivi a reprimerle lo terranno gli HR. Attraverso l'ascolto, l'analisi, la semiotica delle reazioni e delle risposte, potranno intercettare i trend emotivi e lavorare non alla soppressione di ciò che sembra meno desiderabile ma alla costruzione di un ambiente sicuro dal punto di vista psicologico. I team che si sentono abbastanza al sicuro da esprimere il malcontento o parlare di frustrazione sono i team più efficienti. Quando permettiamo solo alcune emozioni, creiamo un'enorme quantità di lavoro emotivo per le persone, una situazione psicologicamente malsana e che mina la capacità dell'organizzazione di apprendere e funzionare in modo più efficace.

Presente

BUROCRAZIA

(sostantivo femminile /bu-ro-cra-zi-a/)

La burocrazia, intesa come una forma di amministrazione, tipicamente statale, che prevede una rigida divisione del lavoro e un'altrettanto rigida gerarchia dei suoi elementi, è stata per lungo tempo considerata come un efficace strumento di organizzazione aziendale. Tipicamente, le aziende medio piccole "invidiavano" alle grandi aziende la capacità di suddividere le proprie attività in maniera chiara e definitiva, consentendo all'apparato dell'impresa di procedere compatto di fronte a ogni cambiamento. La burocrazia è un sistema di organizzazione che prevede step decisionali e referenti verticali per ciascuno di questi step: ogni decisione deve essere vagliata da più soggetti e, soltanto alla fine di un iter decisionale complesso, trova il suo sbocco nel mondo (e nella pratica). Un'azienda "burocratizzata" mantiene il processo decisionale all'interno dell'organizzazione e basa

quindi le decisioni su concetti predefiniti e stabili. Nell'ambito delle HR questo significa essere una funzione aziendale come tante, che risponde verticalmente alla direzione aziendale e che non entra in contatto con le altre funzioni né con l'esterno. I valori aziendali cui fare riferimento vengono predefiniti e comunicati con una logica aziendale top down a tutte le funzioni, e sono il "linguaggio" implicito da tenere presente nella gestione quotidiana del proprio lavoro.

Futuro

ETICA

(sostantivo femminile /e-ti-ca-na/)

Quello che emerge dalle interviste è la necessità, per le organizzazioni, di esplicitare i propri valori e, di conseguenza, il proprio processo decisionale. Non esisterà più la possibilità, per le aziende, di predefinire rigidi meccanismi interni con cui "plasmare" il mercato esterno. L'impresa è diventata qualcosa di permeabile e, nel momento in cui prende una decisione, deve tenere conto dei risvolti etici e sociali che quella decisione avrà sul mondo esterno. Per le HR questo significa saper trasmettere non solo i valori aziendali a tutti i dipendenti dell'azienda e ai possibili candidati, ma anche, viceversa, saper interiorizzare i valori percepiti nel mercato del lavoro. La consapevolezza delle proprie scelte diventa fondamentale per poter rimanere attrattivi per le nuove generazioni, più attente al purpose aziendale e alla coerenza che l'organizzazione dimostra. Le aziende, e le HR di conseguenza, cominciano a pensare in maniera sistemica, considerando i valori come un vero e proprio asset dell'organizzazione. Le HR devono essere quindi in grado di creare consenso intorno a un nuovo paradigma di gestione delle persone, globalmente aperto e, allo stesso tempo, coerentemente diffuso all'interno dell'impresa.

Le aziende del futuro saranno dematerializzate e dovranno fondarsi su valori forti, ben definiti e strettamente collegati all'etica: in questo modo il lavoro non procederà per step predefiniti e rigidi ma per task condivisi e obiettivi diffusi.

Presente

BUSINESS SCHOOL

(sostantivi inglesi /bu-si-ness-school/)

La questione della formazione dei professionisti HR ha per lungo tempo rappresentato un tema centrale del dibattito sulle Risorse Umane, soprattutto in Italia, dove uno sviluppo tardivo rispetto al contesto internazionale dei ruoli HR come funzioni specialistiche e altamente professionalizzate ha inevitabilmente rispecchiato un ritardo nell'affermazione di contesti formativi dedicati. Le trasformazioni dei background formativi e professionali caratteristici del ruolo, d'altra parte, possono essere assunte come una lente particolarmente interessante per leggere sviluppi e snodi della storia della gestione delle risorse umane in Italia: specifiche conoscenze e competenze si associano a una precisa concezione del perimetro d'azione di quelli che per lungo tempo si sono chiamati "uffici del personale", che a sua volta apre una prospettiva particolare sul momento storico di cui quella stessa concezione

è espressione. In maniera tutt'altro che scontata, anche in Italia si sono avvicinati diversi profili-standard e differenti nomenclature, a partire dagli specialisti di diritto del lavoro fino agli psicologi e ad altri "scienziati umani", passando per gli esperti di economia, lungo una traiettoria non priva di deviazioni e dietrofront. A ben guardare, la popolazione HR di oggi riflette bene questo processo: percorsi in qualche misura differenti, ma riconducibili a poche opzioni ricorrenti che a un certo punto si incontrano in un comune spazio di professionalità. Indice di maturità del ruolo, senza dubbio, ma non può non sorgere una domanda: quanto margine rimane per la contaminazione? (vedi alla voce > contaminazione)

Futuro

SAPERI

(sostantivo maschile /sa-pe-ri-/)

L'equazione appare semplice quanto carica di significato e di implicazioni: per un mondo che non è più lo stesso, si rivelano come potenzialmente strategiche competenze che non sono più le stesse. Si tratta di una realtà che certo non riguarda solamente il settore HR, ma di cui le Risorse Umane dovranno abituarsi a tenere conto anche, e forse soprattutto, rispetto al perimetro che è loro proprio. L'idea stessa di "competenze", come pure quella di "conoscenze", non è sufficiente a contenere il carico della trasformazione cui, in molti se ne sono ormai resi conto, si sta andando incontro. "Saperi", piuttosto, è il termine più adatto allo scopo: dalla filosofia fino alle neuroscienze, uscire dal tracciato delle terre già battute si fa indispensabile per allargare la prospettiva e per arricchire la cassetta degli attrezzi (e il kit del pronto soccorso) del professionista HR, anche da un punto di vista di, questa volta sì: "competenze dure" (vedi alla voce > competenze hard). "Prevedere l'imponderabile" è un po' la sintesi delle sfide su cui l'* intervistat* hanno esercitato la loro visione: se è così, meglio avere nella propria squadra persone che hanno percorso traiettorie (vedi alla voce > traiettoria) non scontate.

Presente

CARRIERA

(sostantivo femminile /car·ri-c-ra/)

Nel corso del proprio sviluppo professionale all'interno di un'azienda, un lavoratore ricopre una serie di posizioni differenti collegate a mansioni e responsabilità tendenzialmente sempre più importanti: la carriera è la "scalata" verso posizioni dirigenziali collegate a una maggior retribuzione e, nella gran parte dei casi, a un maggior potere. La carriera è spesso lineare ma capita che all'interno della stessa organizzazione o cambiando datore di lavoro, si proceda con una carriera transitoria, alternando posizioni e mansioni diverse, sia per competenza, sia per livello gerarchico. Il concetto di carriera si collega a un'organizzazione burocratica (vedi alla voce > burocrazia) in cui i processi aziendali sono predefiniti e così i "salti" di livello previsti per ciascuna posizione aziendale. Capita così frequentemente che un lavoratore trascorra gran parte della propria vita lavorativa attiva all'interno della stessa

impresa, saltando da un livello a quello successivo e percorrendo una traiettoria molto simile a quella di colleghi che svolgono le sue stesse mansioni. Il concetto di carriera ha sicuramente di positivo la sicurezza con cui si intraprende un determinato percorso ma, allo stesso tempo, può essere limitante in termini di incentivi che esulano dal tema retributivo e da quello di potere. Le HR che hanno a che fare con percorsi di carriera preconfezionati dovrebbero mantenersi in ascolto delle necessità del singolo, per non rischiare di applicare indistintamente meccanismi standard che non tengono conto delle unicità di ogni lavoratore.



Futuro

TRAIETTORIA

(sostantivo femminile /tra-i-et-to-ria/)

Quello che sembra cambiare rispetto al passato sono le aspettative con cui le nuove generazioni si presentano ai colloqui di lavoro: non sono più alla ricerca di una carriera fissa e ben definita in termini di remunerazione, responsabilità e potere; cercano percorsi di crescita all'insegna di formazione e condivisione. Le HR si trovano di fronte a candidati con aspettative altissime: vogliono conoscere i valori aziendali, hanno bisogno di flessibilità, cercano coerenza e chiarezza, non sono spaventati dalle responsabilità e, soprattutto, danno alla formazione (continua) un valore altissimo. Per intercettare i nuovi talenti (vedi alla voce > talento), le aziende devono essere in grado di dar loro traiettorie d'ispirazione e non semplicemente carriere precostituite. Per essere attrattive, le organizzazioni, e di conseguenza le HR, devono instaurare un dialogo autentico con i propri lavoratori che sono i cittadini dell'azienda e rappresentano l'unico vero asset inimitabile. L'emergere di nuovi bisogni sul mercato rende necessaria l'evoluzione dell'offerta aziendale e una predisposizione non trascurabile delle HR all'ascolto attivo (vedi alla voce > ascolto): sono loro infatti a creare il terreno comune su cui innestare ogni cambiamento, sia in termini di organizzazione sia in termini di percorsi di crescita. Chi entra in azienda oggi non cerca passaggi di livello ma veri e propri percorsi formativi: per questo le nuove generazioni sono portate a cambiare azienda, mansione e posizione più spesso, perché vedono nel cambiamento uno stimolo formativo unico. Questo non significa che non tengono all'impresa per cui lavorano ma semplicemente che non esauriscono al suo interno la propria traiettoria di crescita.

Presente

COMPETENZE SOFT

(sostantivo femminile /com-pe-ten-ze-soft/)

Lavorando per grossi raggruppamenti, possiamo dire che le aree di competenze che dovrebbero essere ricoperte dai team HR sono:

1. skill specifiche del settore, come tecniche di recruitment e selezione, conoscenze amministrative, gestione di welfare e progetti di wellbeing
2. competenze di business, come coaching, capacità di prioritizzazione e conoscenza delle esigenze commerciali
3. digital & data literacy, per comprendere le metriche chiave delle risorse umane, come reclutamento, coinvolgimento e fidelizzazione e valore e prestazioni dei dipendenti.
4. soft skill, per ascolto, empatia, comunicazione, gestione dell'ambiguità etc.

Di queste categorie, la quarta negli ultimi anni ha dominato lo spazio e l'attenzione fino

al paradosso che in alcune organizzazioni una leadership troppo improntata alla cura viene vista come un pericolo per il raggiungimento degli obiettivi di business. Le competenze trasversali sono la grande sfida di oggi, ma rischiano di trasformarsi in norme di buon senso se non sono calate sulla realtà e sulle esigenze specifiche di persone e azienda.

Futuro

COMPETENZE HARD

(sostantivi femminili e inglesi /com-pe-ten-ze-hard/)

In un'economia della conoscenza, vincono le aziende che hanno i migliori talenti. I dirigenti delle risorse umane dovrebbero sfruttare al massimo le, appunto, risorse umane - trovare le migliori assunzioni, coltivare i talenti, promuovere un ambiente di lavoro produttivo. Le risorse umane dovrebbero essere unite alla strategia aziendale da una profonda conoscenza reciproca, per poter aumentare il capitale reputazionale e intellettuale dell'azienda.

Questo cosa significa?

Il tipo di figura che riuscirà a ricoprire le aspettative verso il ruolo HR è una persona affidabile e premurosa, capace di intuire le trasformazioni sociali, sensibile alle sfumature culturali ma anche al business, al mercato e al modo in cui le persone si muovono in esso.

I professionisti che si trasferiscono volontariamente nelle Risorse Umane dalle posizioni di linea possono dimostrarsi particolarmente abili, portando una sensibilità per la parte più hard del business e capacità gestionali.

Presente

COMPETITOR

(sostantivo inglese /com-pe-ti-tor/)

Questa coppia di parole sarà forse più breve delle altre perché meno ambigua.

Assistiamo oggi a una vera e propria lotta tra aziende competitor per i talenti e le competenze, soprattutto in ambito tech. La competizione è diversa rispetto al passato e riguarda l'intera gamma delle esperienze lavorative a disposizione dei dipendenti di oggi.

Per entrare nel gioco, le aziende devono offrire un'adeguata retribuzione e pacchetti di benefici, ma per vincere, devono riconoscere che le regole sono cambiate e che – va bene compensi più elevanti – ma le persone chiedono maggiore flessibilità, comunità e una cultura inclusiva.

È necessario essere competitivi su tutti questi elementi. adottare tattiche completamente nuove per trovare e attrarre talenti "latenti": lavoratori che attualmente non stanno cercando di rientrare nel

mercato del lavoro ma che potrebbero tornare se ricevessero l'offerta giusta.



Futuro

CONTAMINAZIONE

(sostantivo femminile /con-ta-mi-na-zio-ne/)

Nella maggior parte delle aziende, i team di acquisizione dei talenti si concentrano sull'attrarre, selezionare, intervistare e assumere candidati che rispondano alle definizioni tradizionali di candidato al lavoro. Ma può bastare e soprattutto è sostenibile nel lungo periodo? È necessario pensare in modo più creativo ai candidati e aprirsi alla contaminazione dei talenti e dei percorsi. Significa cercare lavoratori non tradizionali, con percorsi irregolari, che oggi non sono nemmeno nei loro radar. Questi potrebbero includere studenti, dipendenti "boomerang" - chi torna in un'azienda dopo aver lasciato - e altri che attualmente svolgono lavori part-time o a contratto o guidano le proprie start-up individuali. Per raggiungere chi ha percorsi non tradizionali, le aziende devono abbassare attivamente le barriere all'ingresso e ripensare i requisiti per determinati ruoli. Ad esempio, è necessaria la laurea per ricoprire un certo ruolo critico o basta un certificato di specializzazione o un apprendistato? Si prendono davvero in considerazione le persone che vengono da un percorso di riabilitazione dopo una condanna? E andiamo aggiungendo. Si hanno strategie per attrarre chi non fa parte della forza lavoro o ne è uscito e non sta cercando attivamente un lavoro tradizionale, ma che potrebbe tornare con l'offerta giusta e alle giuste condizioni? Parliamo di chi si sta riprendendo da una situazione di forte burn out o che è uscito dal mondo del lavoro per i tanti motivi per cui ci si prende una pausa, soprattutto a seguito dei cambiamenti da COVID. I talenti sono tanti e prendono spesso strade non lineari, ma si possono – e si dovranno – intercettare.

Presente

CONTROLLO

(sostantivo maschile /con-trol·lo/)

Il principale strumento di organizzazione aziendale è stato per molto tempo il controllo: le varie funzioni aziendali portano avanti le proprie attività tramite logiche di monitoraggio costante. Per le HR, questo tipo di approccio significa essere in grado di “dare confini” e stabilire una vigilanza attiva affinché questi confini vengano rispettati. Il controllo in un’azienda gerarchica (vedi alla voce > gerarchia) è il mezzo indispensabile per far rispettare livelli, scadenze e valori indistintamente. Lo smart working si è inserito in questa logica con difficoltà, perché controllare un dipendente che non lavora in sede è complicato e dispendioso e apre per le HR, e non solo, diverse sfide. Per questo, l’avvento del lavoro ibrido come un vero e proprio spartiacque storico: la possibilità di lavorare da remoto riduce, in termini di controllo ma anche di attrattività, la differenza tra grandi e piccole aziende. Le

dimensioni non sono più un elemento predittivo dello stile manageriale, il che significa che un’organizzazione basata sul controllo, grande o piccola che sia, deve essere in grado di trovare strumenti alternativi (o compensativi) per tenere legate a sé le persone. Essere in grado di intercettare i cambiamenti nei bisogni del mercato è il primo nuovo strumento di controllo che le HR hanno a disposizione per diventare, realmente, alleate del business.

Futuro

LIBERTÀ

(sostantivo femminile /li-ber-tà·/)

La pandemia, come emerge dalle interviste, ha accelerato cambiamenti che erano nell’aria da tempo e ha messo le HR di fronte a sfide molto complesse e diversissime tra loro. Molti degli intervistati hanno evidenziato l’emergere di una nuova sensibilità sul tema del benessere, che non è più un plus da ottenere ma un modo di vivere. Per questo le nuove generazioni, ma non solo, risultano così poco “controllabili” ma lavorano meglio e risultano più produttive se viene valorizzata la loro libertà. Durante la pandemia è risultato molto efficace il modello di leadership “better me”, in cui si puntava su una cultura della consapevolezza di sé e della positività. Essere liberi di inserirsi all’interno dell’organizzazione aziendale in maniera flessibile e di svolgere il proprio lavoro per task e non per orari predefiniti ha ribaltato tutte le convinzioni precedenti sull’efficacia del controllo. I veri amplificatori della libertà del singolo sono la cura come “booster” delle performance e il coinvolgimento: nel primo caso rinuncio a una netta separazione tra azienda e individuo per lasciare spazio alla dimensione privata, nel secondo inserisco ogni lavoratore all’interno della narrativa aziendale condividendo valori e obiettivi. Le HR hanno il compito fondamentale di rimettere le persone al centro e di diffondere la responsabilità all’interno delle imprese: coltivando la libertà di ogni lavoratore e coinvolgendoli anche a livello emotivo, sapranno passare da una logica di controllo a una cultura di valorizzazione delle unicità.

Presente

GAP GENERAZIONALE

(sostantivi neutro e maschili /gap-ge-ne-ra-zio-na-le/)

Cominciamo col dire una cosa forse antipatica.

I gruppi noti come Silent, Baby Boom, X, Millennial e Z sono coorti determinate dall'anno di nascita, che non sono legate alle generazioni riproduttive.

Le loro lunghezze arbitrarie (rispettivamente 18, 19, 16, 16 e 16 anni) si sono accorciate con l'aumentare della differenza di età tra genitori e figli.

Le etichette generazionali servono a spiegare l'ovvio, cioè che le persone nate in epoche diverse conducono vite significativamente diverse. Ma queste etichette sono goffe e imprecise e lo diventano sempre di più. Appiattiscono le esperienze di decine di milioni di persone molto diverse, rimuovono le sfumature dalle conversazioni e implicano elementi in comune dove potrebbero non essercene.

Molte di queste generalizzazioni e stereotipi finiscono per foraggiare la guerra generazionale. I boomer sono

fuori dal mondo e un po' razzisti, la generazione X è apatica, i millennial sono narcisisti e gli zoomer sono fragili e salvano il mondo prima di cena.

Una certa quantità di animosità intergenerazionale è inevitabile ma dare alle persone etichette già pronte e semplificate per armare la loro disapprovazione non aiuta a creare un clima di collaborazione all'interno di un'organizzazione.

Da qualche anno ci si prepara, come se arrivasse l'anno mille, all'arrivo della Gen Z sul posto di lavoro: i gen Z vogliono che il loro lavoro sia riconosciuto, vogliono fare un lavoro che li appassiona, vogliono potersi formare sui temi che più li interessano. Tutto vero, ma chi non lo vorrebbe?

Futuro

UNICITÀ

(sostantivo femminile /u-ni-ci-tà/)

La voglia di andare di one-size-fit-all in formazione, percorsi di carriera, piani di welfare, orario lavorativo etc, riguarda in parte la conformità alle policy, ma principalmente serve perché è semplicemente più facile. La burocrazia di tutto il mondo detesta le eccezioni, sia perché espongono l'azienda alle accuse di parzialità, sia perché richiedono qualcosa di più delle semplici soluzioni. Sono dispendiose in termini di tempo e costose da gestire. Fai un'eccezione, temono le risorse umane e le porte si apriranno. Ma fare eccezioni dovrebbe essere esattamente ciò che fanno le risorse umane, tutto il tempo, non (solo) perché è positivo per i dipendenti, ma perché sono necessarie per il business. Si mantengono le persone migliori riconoscendo e premiando le loro prestazioni distintive, non trattandole come tutti gli altri. Se si gestisce un'azienda, si sa chi fa la differenza e le risorse umane dovrebbero avere la stessa visione ed essere in grado di premiare chi è in grado di farlo e supportare il potenziale di chi potrebbe farlo ma trova degli ostacoli. Per il futuro delle persone in azienda – di tutte, non solo di quelle che nascono nella generazione giusta – è il riconoscimento della propria individualità e del proprio contributo alla realizzazione di obiettivi comuni, che coincidono di volta in volta a obiettivi propri. Non è avallare narcisismo o egoismo.

La costruzione e la gestione di una squadra unica rimangono obiettivi fondamentali per manager e HR, ma è più facile mostrarsi aperti verso gli altri, verso le loro esigenze, preferenze e esperienze, se si vedono

Presente

GERARCHIA

(sostantivo femminile /ge-rar-chi-a/)

Per esercitare il controllo al loro interno, le aziende si organizzano spesso in modo gerarchico grazie all'utilizzo di organigrammi, generali e funzionali. Attraverso l'utilizzo di queste rappresentazioni grafiche, la gerarchia aziendale risulta ben definita e ogni reparto trova la sua collocazione in una posizione più o meno vicina al vertice. Le HR possono essere considerate una funzione aziendale oppure essere inserite "in staff": in quest'ultimo caso non sono gerarchicamente superiori alle altre funzioni ma rappresentano un ufficio "esterno", specializzato nel consigliare e supportare il processo decisionale a cui sono affiancate. La gerarchia è uno strumento di organizzazione aziendale che può svilupparsi più verticalmente o più orizzontalmente, a seconda della tipologia di controllo che si vuole mantenere all'interno dell'impresa. Nella lettura verticale di un organigramma si

procede per controllo crescente dal basso verso l'alto e ogni reparto o funzione risponde a quello immediatamente superiore. Lo sviluppo orizzontale dell'organigramma dipende invece dalla forma organizzativa adottata: può esserci una divisione per area geografica, per funzione, per tipologia di prodotto e così via. In ambito HR, una struttura gerarchica implica la necessità di confrontarsi con il vertice e, quindi, con il potere, con la conseguente difficoltà di rimanere "altro" da esso. Ritagliare uno spazio sano per l'attività delle HR all'interno di un'organizzazione gerarchica è complicato, perché significa mantenere un ruolo di stimolo concreto per il vertice e di ascolto attivo per le persone.

Futuro

CULTURA

(sostantivo femminile /cul-tu-ra/)

Nell'evoluzione delle strutture organizzative, le HR giocano un ruolo di primaria importanza perché sono le "custodi" della cultura aziendale. L'elemento fondativo delle aziende del futuro è l'autenticità, intesa come la capacità di trasmettere valori, visione e responsabilità ai propri dipendenti. Partendo da questa consapevolezza, la cultura aziendale è la più coerente evoluzione dell'organigramma: banalmente, condividendo lo stesso alfabeto si riesce a parlare la stessa lingua. Questo significa che, dove prima c'era un rapporto di subordinazione, ci può essere collaborazione e il procedere verso un obiettivo comune non è più un'attività gerarchicamente organizzata ma un cammino condiviso. Stimolando il confronto costante all'interno dell'azienda, le HR diventano veri e propri "business partner": la cultura del dialogo è la chiave per mantenersi in ascolto e continuare a mettersi in discussione, promuovendo inclusione e partecipazione. Parlando di quella che stiamo vivendo come di una rivoluzione umana, alcuni leader HR spiegano che la cultura dell'errore e l'apertura delle aziende al mondo esterno, e quindi all'open innovation, facilitano una coesione sana dei lavoratori all'interno dell'impresa. In entrambe le considerazioni il focus è sulla condivisione di una cultura comune, in cui sia "sicuro" esprimere la propria opinione e in cui venga riconosciuto il ruolo del singolo.

Presente

LEADERSHIP

(sostantivo /lea-der-ship/)

Gli studi sulla leadership come attività di guida e di ispirazione sono moltissimi e, nel corso degli ultimi anni, sono stati diversi gli approcci con cui i grandi leader hanno sbaragliato la teoria mettendo in pratica modalità di gestione assolutamente innovative. La forma che durante la pandemia sembra essere stata più efficace è quella della leadership gentile, basata sull'intelligenza emotiva e sulla capacità di "prendersi cura". L'elemento umano, in un contesto sociale di emergenza sanitaria, è stato rimesso prepotentemente al centro. La persona, prima del dipendente, è diventata il punto di riferimento: lo smart-working ha cancellato i confini tra vita lavorativa e vita privata, le call hanno portato le aziende dentro le case e viceversa, le preoccupazioni sono diventate improvvisamente le stesse per tutti. La pandemia ha rivoluzionato la logica aziendale riportando le relazioni umane al primo posto e permettendo

solo ai leader in grado di gestirle in modo autentico di essere efficaci. L'elemento umano è letteralmente diventato parte delle valutazioni economiche e le HR sono state l'alleato fondamentale per fornire i dati necessari a queste valutazioni. La leadership gentile si fonda sull'autenticità e sull'ascolto, e non può prescindere dalla difesa dei valori aziendali, dal rispetto delle diversità e dalla cultura dell'inclusione. Le HR sono il ponte necessario perché il "caring" dei top leader arrivi a ogni livello della gerarchia aziendale, creando una cultura aziendale forte e coesa.

Futuro

COACHING

(sostantivo inglese /coach-ing/)

Con il cambio di priorità messo in evidenza dalla pandemia e la nuova importanza che viene data al tema del benessere personale, le prospettive future hanno di gran lunga superato la rivoluzione che è stata necessaria nel presente. La leadership gentile si è rivelata un successo in un periodo di crisi ma dovrebbe arrivare in breve tempo a un nuovo livello. Dalle interviste è emersa infatti la necessità, non solo per le HR, di sviluppare competenze di contenimento emotivo: tutto quello che abbiamo vissuto ha avuto pesanti ripercussioni sulla nostra emotività e, come dipendenti, è difficile non manifestarne le conseguenze nel lavoro quotidiano. Il coaching può essere un vero e proprio (nuovo) stile di leadership perché unisce ascolto e condivisione improntati alla formazione, e potrebbe essere in grado di cambiare il clima aziendale rendendolo più positivo. Fare i conti con l'emotività e saperne ricavare energia per immaginarsi il futuro è una competenza fondamentale per i leader di domani. La competenza fondamentale per le HR del futuro è invece saper comunicare la visione che i leader coltivano a tutta l'azienda, portando il coaching a un nuovo livello e declinandolo in forme diverse e personali a seconda del lavoratore con cui si interfacciano.

Presente

MEDIAZIONE

(sostantivo femminile /me-dia-zio-ne/)

Troppo poco integrato con il business, troppo allineato alle esigenze di business: mettendo a confronto le prospettive proposte dagli “addetti ai lavori” (e al lavoro) che abbiamo intercettato, a saltare all’occhio è una marcata polarizzazione rispetto alla “dislocazione” delle funzioni HR nello spazio delle organizzazioni. Che a essere segnalata come problematica sia la pendenza verso il lato umano o verso quello commerciale della vita organizzativa, sembra evidente che l’ottimo venga individuato nell’equilibrio. A quanto pare, l’archetipo dell’HR come mediatore, colui che, per l’appunto, media tra le varie istanze, trovando una sintesi di compromesso che accontenta (così-così) un po’ tutti quanti, esercita ancora un certo fascino. Eppure, il fatto stesso che le posizioni siano distribuite su due polarità in così netta contrapposizione denuncia come questa visione stia iniziando a scricchiolare. L’idea di mediare

tra differenti interessi o, per gli appassionati di lessico vintage, “gruppi d’interesse”, richiama alla mente un contesto-impresa caratterizzato da una costante lotta per la ripartizione del più piccolo degli spazi di potere. Ma di fronte al tramonto del controllo (vedi alla voce > controllo) travestito da management, le Risorse Umane possono ancora pensarsi come arbitri di una sfida a tiro alla fune?

Futuro

FACILITAZIONE

(sostantivo femminile /fa-ci-li-ta-zio-ne/)

La metafora è quella dell’olio che lubrifica gli ingranaggi: non “parte terza” in posizione quasi disinteressata, ma componente integrante del meccanismo che, insieme ad ogni altra, contribuisce al funzionamento di un sistema interdipendente. Quando HR pensa se stesso nel futuro, è un ruolo di facilitazione, piuttosto che di mediazione, a stagliarsi all’orizzonte. Conoscere il business, magari farne parte in prima persona, e conoscere (per davvero!) le persone, nella consapevolezza che non è una parte a “trainare” l’altra, perché è con un circuito che si sta avendo a che fare: ci si rafforza, o indebolisce, in perpetua reciprocità. In una sorta di riedizione contemporanea delle pratiche alchemiche, la sfida che si prospetta per HR somiglia molto alla ricerca di una formula capace di mettere e mantenere in dialogo tutti gli elementi dell’ecosistema (perlomeno) organizzativo. Con una doverosa postilla: ammesso e non concesso che esista, a questa formula, per restare in territori paranormali, “piace cambiare”.

Presente

NEGOZIAZIONE

(sostantivo femminile /ne-go-zia-zio-ne/)

Senza cedere alle lusinghe della nenia ormai ampiamente masticata e ruminata dei sindacati che non hanno più la presa e la rilevanza di un tempo, non si può negare che le forme di espressione di istanze, rivendicazioni, insoddisfazioni e malessere siano cambiate e non accennino a fare marcia indietro. È il mondo delle mediazioni (vedi alla voce > mediazione) formalizzate e standard che ormai da diverso tempo riverbera la luce del tramonto, da una parte come dall'altra: se HR, a patto che voglia rimanere rilevante, non può più pensarsi come attore del compromesso tra le diverse componenti nell'azienda, idealmente racchiuse in due emisferi antagonisti, anche quella che fino a oggi, non senza un certo sentore di anacronismo, si è chiamata "rappresentanza" si pone di fronte alla sfida costituita dal non poter più rimandare un cambiamento che non abbiamo paura a chiamare

radicale. La forza del collettivo, il gruppo come mezzo di propagazione sono elementi cui le Risorse Umane (ecco di nuovo quel certo senso di anacronismo) hanno negli anni fatto il "callo professionale" con un'idea in mente: superare la prova della negoziazione. Ma se su entrambe le sponde del fiume ci si sta disponendo alla trasformazione, va da sé che a cambiare saranno anche i termini, gli obiettivi e gli esiti della relazione tra le "parti" (alert anacronismo: ON).

Futuro

VOCE

(sostantivo femminile /vo-ce/)

Coordinare senza istituire, organizzarsi facendo a meno della struttura. Ne abbiamo avuto una testimonianza travolgente soprattutto al di fuori del perimetro del lavoro, ma sarebbe più che ingenuo pensare che il lavoro faccia storia a sé: la rivendicazione ha cambiato vesti, eppure, con buona pace di chi vaticinava un futuro di irriducibile e dilagante individualismo, le istanze comuni non hanno perso di rilevanza, anzi, hanno piuttosto guadagnato in urgenza. La forza del collettivo non è cosa del passato, lo sono i tentativi di tracciarne dei confini. Non c'è nemmeno bisogno di ribadire che l'accesso iper-semplificato alle "casse di risonanza" abbia giocato e giocherà in questo un ruolo da protagonista, permettendo alle individualità (leggi: "persone") di ricomporsi in maniera molto più fluida, immediata e, per l'appunto, travolgente del passato. In un contesto in cui le arene virtuali mobilitano azioni negli spazi "reali", le organizzazioni sono allora chiamate a farsi esse stesse arene, nel proposito di trarre il meglio dalla libertà riservata alle proprie persone di esprimere la loro voce più autentica. Sempre che siano disposte ad ascoltare.

Presente

POLICY

(sostantivo femminile /po-li-cy/)

All'interno di molte organizzazioni assume un'importanza fondamentale la "policy aziendale", intesa come l'insieme di regole che governano la vita, lavorativa e non, delle persone che si muovono in azienda. Le HR hanno sempre avuto un ruolo di primo piano nella verifica del rispetto di tali regole, perdendo qualche volta di vista l'obiettivo reale del business aziendale. La policy consente sicuramente una condivisione più semplice dei valori aziendali, indicando ai lavoratori norme specifiche per specifiche attività ma anche comportamenti necessari in determinate circostanze. La policy si collega in questo senso al tema del controllo (vedi alla voce > controllo) e quindi alla necessità di vigilare sui comportamenti del singolo, attività possibile in una logica di presenza ma difficilmente praticabile nel caso del lavoro agile. Si assiste quindi a una necessaria revisione delle policy

aziendali, per poter introdurre al loro interno la flessibilità che la pandemia ha portato alla ribalta senza perdere di vista i valori e gli obiettivi dell'organizzazione. Il tema della policy è stato messo in discussione anche dall'importanza che l'elemento umano va via via assumendo all'interno delle relazioni aziendali: non più "dipendente" ma "persona", non più "lavoratore" ma "talento" (vedi alla voce > talento). Tutto questo porta a un'evoluzione della leadership, mettendo in risalto come, in un contesto di grande cambiamento come quello attuale, regole e schemi prefissati possano risultare meno efficaci di condivisione e valorizzazione del singolo. Le HR si trovano a dover gestire un passaggio fondamentale nell'evoluzione dell'organizzazione aziendale e hanno nella cultura aziendale (vedi alla voce > cultura) un potente alleato.

Futuro

RESPONSABILITÀ

(sostantivo femminile /re-spon-sa-bi-li-tà/)

L'emergere della concezione dello smart-working (vedi alla voce > smart-working) non più come benefit ma come condizione scontata per la maggior parte dei lavoratori, ha portato alla ribalta il problema della fiducia: come controllare chi lavora da casa? Come verificare che vengano rispettati gli orari lavorativi? Flessibilità significa, per le HR e per le aziende in generale, provare a immaginare un controllo non più basato su dati certi (orari, timbrature) ma sulla responsabilità di ciascun lavoratore. Si passa quindi dalla policy alla soggettività del singolo, dallo smart working allo smart management, dalla regola alla condivisione. Le nuove generazioni, che manifestano bisogni complessi e sono più attente al benessere, sono portate a una maggiore responsabilità, perché danno al lavoro agile un valore altissimo e affrontano il lavoro con obiettivi precisi. Per poter gestire i "lavoratori del futuro", le HR dovranno essere in grado di adottare schemi di responsabilità che valorizzino il loro lavoro pur soddisfacendo la necessità del management di avere sotto controllo le singole attività. Utilizzare una logica di feedback costanti, coltivare la fiducia reciproca, riconoscere chi si continua a formare e condividere i valori aziendali sono alcune delle azioni necessarie per stimolare la responsabilità del lavoratore mantenendo un approccio efficiente e coerente con il business.

Presente

POTERE

(sostantivo maschile /po-te-re/)

C'è un ritornello fisso nelle aziende che fa "l'HR deve essere più dentro al business, non il corpo separato che è ora, che traccia una linea tra noi e voi, che dice agli altri cosa fare ma non applica dentro gli stessi principi". In effetti, storicamente, è quello che gli si è sempre chiesto di fare.

Mantenere l'ordine, proteggere la stabilità interna, fare in modo che tutte le parti della macchina organizzativa lavorino insieme in modo organico, efficiente e – se si riesce – armonioso. Le risorse umane hanno a lungo avuto la funzione di leggere i segnali di cambiamento, le insoddisfazioni, le possibili fonti di conflitto e trovare una conciliazione tra queste spinte e la direzione che i vertici aziendali avevano deciso, garantendo la stabilità al potere (sì, è una parola spaventosa, certo). Negli anni, oltre alla stabilità, l'HR ha assunto il ruolo di facilitazione e implementazione, aspirando a essere un partner e abilitatore

del business e confermandosi come un asset di stabilità e controllo delle direzioni.

Questo ruolo ha assicurato un crescente prestigio, attivismo, ruolo di potere della funzione HR. Se le persone e i talenti, ancora più che la tecnologia, diventano la risorsa primaria (e spesso più scarsa) da reperire, la funzione che si occupa di loro diventa strategica.

Acquisisce più potere e influenza tanto più sta alle stesse metriche di valutazione e agli stessi meccanismi delle altre parti dell'organizzazione. Ma è tutto misurabile quantitativamente?



Futuro

SFIDA

(sostantivo femminile /sfi-da/)

L'indebolirsi dei corpi associativi, culturali, religiosi, politici, ha fatto sì che le persone abbiano iniziato a guardare ai luoghi di lavoro anche per rispondere a bisogni che tradizionalmente avevano una collocazione extralavorativa. Le organizzazioni private si sono trovate a poter occupare spazi lasciati deserti dal pubblico, ma spesso senza avere le strutture, né la forma mentis, né la reale volontà per farlo. Supportare il benessere psicofisico delle persone o spingerle a raggiungere gli obiettivi sempre più sfidanti e a breve termini che il mercato pone? Come tenere insieme l'impatto positivo sulle comunità e il profitto? Questi enormi spazi nei centri città che chiamiamo uffici, possono essere utilizzati per qualcosa che faccia bene ai quartieri? Di fronte al crescere in azienda di questioni di sostenibilità sociale, emotiva e relazionale, entra nelle discussioni e nelle scelte un ospite spesso scomodo: l'etica. Ma l'etica impone per sua natura di fare domande che trovano risposte nel tempo, nella discussione, nella riflessione, risposte che richiedono sforzi e disciplina per essere interiorizzate. E chi fa oggi, queste domande scomode nelle organizzazioni? Prendere in carico un'attività di ascolto, indagine, sempre dubitativa dello status quo è qualcosa che nessuno che ha a cuore la sua carriera – in un percorso tradizionale – vorrebbe fare. Ma sembra essere il ruolo più unico, essenziale e oggi vacante nel mondo delle aziende. Sia chiaro, questo ruolo non è quello di chi dice no per professione e si nasconde dietro al dilemma etico per non prendere decisioni e restare fermi nello stagno a meditare. È il ruolo di chi ha un'idea di come dovrebbero e non dovrebbero essere le relazioni, la comunicazione, il supporto, l'impatto e si attiva per fare in modo che l'idea diventi azione e realtà. È un ruolo tanto più difficile da risolvere quanto più riguarda l'identità e la professionalità dei singoli individui e li mette potenzialmente in conflitto con le altre parti dell'azienda, che forse hanno altri obiettivi o che hanno obiettivi che vengono misurati diversamente. La sfida di domani, per gli HR, è conciliare sfida etica, challenge, con la collaborazione dentro l'azienda.

Presente

RISENTIMENTO

(sostantivo maschile /ri-sen-ti-men-to/)

La rabbia sul posto di lavoro non è niente di nuovo, ma la pandemia ha contribuito ad acutizzare una situazione già molto tesa.

Chi lascia un posto di lavoro oggi, racconta spesso esperienze con leader indifferenti, aspettative insostenibili sulle prestazioni lavorative e mancanza di avanzamento di carriera.

Si sono visti tagli del personale in momenti di rallentamento del business, sacrifici forse capiti razionalmente ma che hanno lasciato una ferita emotiva forte. Chi rimane, ha vissuto le stesse esperienze di leadership lontana e tempi di lavoro che sopraffanno, con l'aggiunta dell'assunzione di maggiori oneri, con ancora meno tempo e risorse a disposizione.

Se si aggiungono la poca flessibilità tra smart working/ ritorno in ufficio e l'aumento dell'inflazione, si avranno abbastanza elementi per capire perché le aziende oggi affogano nel risentimento, più o meno latente.

Il risentimento non espresso o bisbigliato o, peggio, non ascoltato, porta chi lo prova ad avere come unica alternativa alla spirale negativa l'uscita dall'organizzazione.

Le voci molto negative o critiche difficilmente riescono a farsi ascoltare e vengono spesso liquidate come lamentele e segni di demotivazione.

Le funzioni HR non hanno il compito di far essere tutti sempre felici, ma sono sicuramente responsabili della creazione di una cultura di fiducia e sicurezza psicologica.

Uno degli elementi fondamentali è senza dubbio la gestione del conflitto, anche lasciando che il conflitto possa salire e raggiungere toni caldi, per poi andare a fare de-escalation

Futuro

CONFLITTO

(sostantivo maschile /con-flit-to/)

Ed eccoci alla parola del futuro. Può sembrare contro-intuitivo, ma la situazione di rabbia e frustrazione a cui siamo arrivati è fortemente legata alla soppressione del conflitto dalla scena organizzativa. La mancanza di feedback onesti e negativi, una cultura incapace di analizzare gli errori, una certa toxic positivity che viene dalla Silicon Valley e la necessità di mostrarsi sempre pacifici, hanno portato le relazioni tra i diversi livelli gerarchici e tra pari a essere tronchi di un confronto reale sui temi più delicati.

Al di là delle situazioni tossiche in cui si arriva a danni psicologici o fisici, la rabbia è positiva, fa parte della condizione umana e, se gestita in modo efficace, può anche essere un catalizzatore per portare a trasformazioni più rapide all'interno di team.

I vantaggi del conflitto aperto vanno dalla crescita personale e professionale – niente come il challenge alle proprie idee fa fare salti avanti – alla creazione di ecosistema più inclusivo, perché non c'è diversità senza disaccordo, passando per performance migliori e qualitativamente superiori. Il lavoro del futuro per le funzioni HR starà nella creazione nei team della capacità di saper entrare in disaccordo, anche in modo animato, e nella gestione dei conflitti tra persone e organizzazione, ascoltando le voci critiche, approfondendo le loro ragioni e mettendole in connessione con i dati e il contesto organizzativo.

Presente

SMART WORKING

(sostantivo inglese /smart-wor-king/)

Da innovativo a scontato-poiché-imprescindibile, lo smart working in Italia (con tutti gli abusi e i soprusi lessicali del caso) ha seguito una parabola vertiginosamente rapida: un viaggio ad altissima velocità verso l'obsolescenza (programmata?). Soluzione emergenziale o traguardo programmato che fosse, è indubbio che il lavoro fuori dalle tradizionali "quattro mura" (e magari anche dalle tradizionali otto ore) abbia portato con sé un carico di input non da poco: tra chi è stato colto di sorpresa e chi ha dovuto imprimere una più o meno vigorosa accelerazione a processi già avviati, non esiste ufficio HR che non sia stato costretto negli ultimi anni a disporsi a un ragionamento sul significato e sul valore dello spazio di lavoro, nel lavoro e per il lavoro all'interno della propria organizzazione. Com'era prevedibile, gli esiti sono stati tanti e piuttosto eterogenei, ma la locuzione è rimasta la stessa,

con tutta la difficoltà del caso a restituirne la complessità della realtà, e il rischio di prestarsi a uno scontro tra tifoserie: sostenitori della call in tuta vs strenui difensori della macchinetta del caffè. Vecchio lo strumento, forse, vecchia la formula: senza dubbio.



Futuro

COMUNITÀ

(sostantivo femminile /co-mu-ni-tà/)

Paladini o detrattori del lavoro fuori dai confini (spaziali, temporali) dell'ufficio, la sfida dell'appartenenza non ha risparmiato nessuno: come salvaguardarne, riprodurne, incrementarne il senso di fronte alla de-location che diventa regola? Dal confronto con chi questa domanda se la pone ogni giorno è sorta più di qualche idea che guarda al futuro. Uno spostamento dell'asse dei valori è il più citato degli effetti attribuiti alla pandemia, insieme a una nuova attitudine alla ricerca di significato: cambiano i perché, e aumenta esponenzialmente il numero di quelli accompagnati da un punto interrogativo. Su tutti: perché muoversi da casa, o da un altro qualsiasi dei posti del cuore, per andare a lavorare altrove? Una risposta universale, ça va sans dire, non può più esistere, ma abbiamo visto con i nostri occhi qualcosa che somiglia al primo seme di una strategia: rendere i contesti di lavoro dei "luoghi affettivi", attribuire un valore autentico allo stare insieme, creare dei momenti di condivisione e socialità significativi. Sono questi gli orizzonti verso cui si sta volgendo lo sguardo, perché ogni organizzazione possa dirsi per davvero "comunità". (Piccolo spoiler: non esiste luogo affettivo né tempo significativo che sia abitato, animato, vissuto per imposizione).

Presente

TALENTO

(sostantivo maschile /ta-len-to/)

Nell'approccio alla ricerca di nuovo personale, le HR hanno affrontato spesso la necessità di trovare talenti: persone già formate per un ruolo o una posizione molto precisi. La prospettiva di un rapporto lavorativo lungo rendeva conveniente "conquistarsi" lavoratori con un'esperienza solida a cui affidare ruoli chiave. Nell'ottica di una rigida suddivisione del lavoro per funzioni la logica più diffusa è individuare le attività core dell'azienda e investire nella ricerca di talenti che andassero ad arricchire quel particolare reparto o ufficio. Questa logica va a coprire in particolare il middle e il top management ma, più in generale e a prescindere dal livello, si basava sulla convinzione che trovare qualcuno di "pronto" fosse comunque più conveniente che investire nella sua formazione interna. Molte aziende si aprono all'innovazione inserendo talenti esterni e vedono in

questo investimento una grande possibilità di successo. Tutto questo aveva sicuramente senso quando le persone tendevano a "conquistarsi" una posizione lavorativa e a cercare di "scalarla" (vedi alla voce > carriera) nel più breve tempo possibile, sempre rimanendo all'interno della stessa organizzazione. Le nuove generazioni hanno la tendenza a non vedersi mai in un ruolo definitivo e a preferire posizioni ibride piuttosto che mansioni predefinite e sempre uguali: tengono alla formazione perché permette loro di essere più preparati, sia per il lavoro di oggi sia per il lavoro di domani. Quello che emerge dalle interviste è che le persone cercano un'azienda che formi il loro talento, anche e soprattutto quando non ancora definito.



Futuro

VIVAIO

(sostantivo maschile /vi-va-io/)

Un aspetto poco considerato della pandemia e del conseguente incremento esponenziale del lavoro agile è la riscoperta della formazione: on demand, corsi brevi, full immersion... è un dilagare di modalità diverse di fruizione ma l'obiettivo è sempre lo stesso, migliorarsi. Inserite in questa tendenza, le aziende si trovano a dover gestire quella che nel mondo anglosassone è conosciuta come "big quit", un progressivo aumento delle dimissioni. Viene portato alla ribalta il tema della retention, direttamente collegato al benessere e alla condivisione dei valori aziendali. Le persone sono sempre meno disposte ad accettare compromessi e, soprattutto le nuove generazioni, vedono nel lavoro una grande possibilità di crescita, anche personale. Il tema centrale del lavoro del futuro è proprio la formazione: le aziende che vogliono mantenersi attrattive si devono strutturare come vivai di crescita e investire sulle risorse al proprio interno. Proprio la ricerca di percorsi di crescita ha portato un lavoratore che desidera cambiare azienda a tenere in maggiore considerazione quelle organizzazioni capaci di offrire uno sviluppo, e non semplicemente una carriera. Per le HR si tratta di una sfida fondamentale, perché significa avere le competenze, hard e soft, per proporre percorsi personalizzati e verificarne lo sviluppo nel corso del rapporto lavorativo. Saper incentivare i dipendenti, offrir loro possibilità di formazione non per forza collegate con le mansioni quotidiane e mostrare la traiettoria che l'azienda immagina per loro sono tutte skills delle HR del futuro.

Presente

UFFICIO

(sostantivo maschile /uf-fi-cio/)

L'ufficio è stato per lungo tempo il centro della vita aziendale, sia per l'attività lavorativa sia per la socializzazione. La pandemia ci ha portato a rivedere il concetto stesso di "ufficio" e le HR si sono trovate a dover affrontare un cambio repentino nelle logiche di organizzazione interna. La consuetudine che vedeva la suddivisione degli spazi aziendali per reparto, il rituale di scambio e "chiacchiere" alla macchinetta del caffè, la condivisione dello spazio della mensa e, in alcuni casi, la predisposizione di nidi aziendali e palestre per i dipendenti, sono tutte azioni che, in brevissimo tempo, sono sembrate superate. La vita lavorativa "tipica" è stata completamente stravolta e questa rivoluzione è stata immediatamente collegata a una revisione degli spazi fisici e, in alcuni casi, alla rinuncia a tali spazi. Era già in atto da tempo una nuova logica di organizzazione delle risorse, che prevedeva una maggiore

attenzione ai team e quindi una predisposizione di spazi ad hoc per il co-working. Anche a livello di dimensioni, negli ultimi anni molte aziende avevano scelto di ridurre gli spazi degli uffici per ampliare quelli dedicati ad attività condivise. Per le HR era già una sfida questa rivoluzione "fisica" del concetto di ufficio, perché implicava il necessario coinvolgimento delle persone nella gestione degli spazi e un coordinamento importante delle attività interne, ma la pandemia ha rovesciato anche tutte le nuove logiche. Essere in grado di governare il cambiamento non è una competenza scontata e, soprattutto durante l'emergenza, le HR hanno dovuto rispondere prontamente a una rivoluzione che non si è ancora conclusa e che ha il proprio core nella valorizzazione, anche a livello di "luogo di lavoro", della persona nella sua singolarità.

Futuro

SOCIALITÀ

(sostantivo femminile /so-cia-li-tà/)

Immaginare "l'ufficio del futuro" è un esercizio fondamentale per i responsabili HR che vogliono guidare il cambiamento e, secondo quanto emerge dalle interviste, la parola chiave è "socialità". Bisogna fare una premessa: la flessibilità che la pandemia ci ha costretti ad adottare ci ha anche messi di fronte alla necessità di bilanciare, in modo forse più sano, vita lavorativa e vita privata. L'emergenza sanitaria ci ha costretti a fermarci e a trovare nuovi ritmi: così, ci siamo accorti che il nuovo equilibrio, seppur precario, si adattava bene alle necessità private di ognuno di noi. Quello a cui abbiamo rinunciato con lo smart working (vedi alla voce > smart working), la condivisione degli spazi con i colleghi, gli scambi nei corridoi, la fisicità delle riunioni, ci ha fatto riscoprire il valore di stare insieme e l'ufficio sembra essere diventato più un luogo di incontro che una base lavorativa. La sede dell'azienda, forse riorganizzata, forse ridimensionata, sarà di sicuro un luogo affettivo, dove i lavoratori creeranno dei ricordi ibridi che uniranno lavoro e privato. Le persone vogliono "stare bene" e, per questo, hanno bisogno di ritrovare la socialità a cui la pandemia ci ha costretto a rinunciare. Questo nuovo focus sul benessere ha fatto emergere bisogni sempre più complessi, difficilmente quantificabili, che mettono anche in discussione i benefit tradizionali: la mobilità del lavoro fa perdere importanza all'auto aziendale, evidenziando come siano necessarie soluzioni più flessibili. Crolla quindi la concezione dell'ufficio come fulcro della vita aziendale: l'ufficio del futuro sarà un hub da cui "transitare" per incontrarsi, condividere esperienze, stimolare la propria creatività... e le HR si troveranno a dover gestire la dematerializzazione della sede coltivando l'appartenenza e stimolando gli scambi.

Presente

Appartenenza
Ascolto
Bisogno
Burnout
Burocrazia
Business school
Carriera
Competenze soft
Competitor
Controllo
Gap generazionale
Gerarchia
Leadership
Mediazione
Negoziazione
Policy
Potere
Risentimento
Smart working
Talent
Ufficio

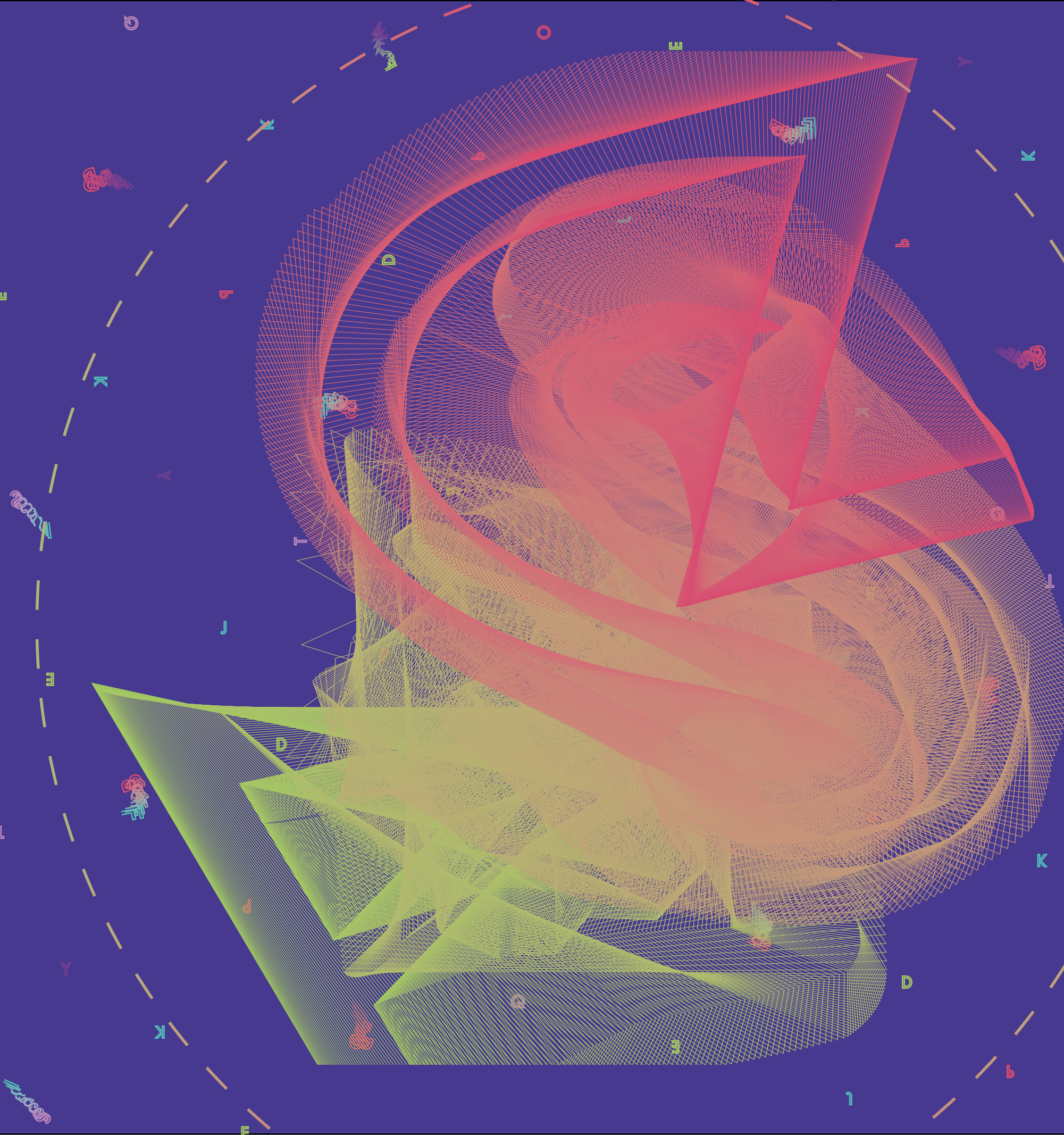
Futuro

Scelta
People Analytics
Desiderio
Gestione delle emozioni
Etica
Saperi
Traiettorie
Competenze hard
Contaminazione
Libertà
Unicità
Cultura
Coaching
Facilitazione
Voce
Responsabilità
Sfida
Conflitto
Comunità
Vivaio
Socialità

INSIGHT

Le sfide del futuro

Il dizionario per sua natura passa da un tema all'altro, con l'agilità paradossale che solo un ordine alfabetico può avere, e spiega le parole con altre parole. Andando a sciogliere le tante idee e sfide raccolte, possiamo raccogliere i temi intorno a tre grandi dilemmi che i ruoli HR stanno affrontando e affronteranno in futuro.



1 - DILEMMA DEL RUOLO

Si può essere contemporaneamente partner del business e avere la funzione di cura delle persone? Quando c'è un conflitto evidente tra le due diverse esigenze, **quale si segue in modo prioritario, con tempo, energia, risorse?**

Il mediatore – forse il ruolo che in questi casi è più immediato citare – di fatto tende a rimanere al di sopra delle parti quindi non viene visto come alleato di nessuno.

La domanda ha un carattere etico, che obbliga

a rivedere l'assetto interno alle organizzazioni, compresa la gestione del potere e gli obiettivi, o ad assumersi la responsabilità di dire che il business è prioritario, senza che ciò significhi sfruttamento e tossicità, ma rendendolo trasparente e chiaro. Oggi le organizzazioni restano nell'ambiguità, strette tra un passato in cui la crescita non veniva mai messa in discussione e un futuro che si vuole umano centrico ma senza un effettivo spostamento di pensiero.



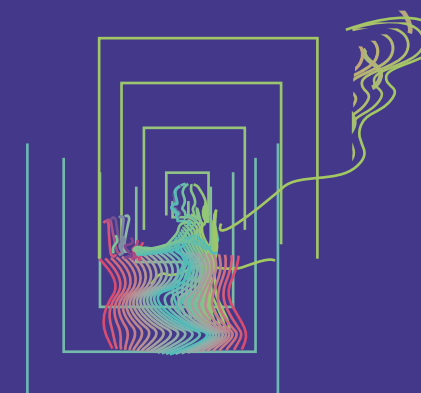
2 - DILEMMA DELLA LIBERTÀ

Si possono leggere le varie espressioni di rifiuto o messa in discussione del lavoro come un desiderio di volere tutto senza sforzo e di limitare il fenomeno a un fattore generazionale che verrà poi riassorbito da qualche anno di business as usual.

O si può scegliere di vedere le richieste che arrivano da più parti come un coro eterogeneo fatto di giovani, donne, caregiver, persone di mezza età, che portano istanze e interessi diversi ma che chiedono tutti – ognuno a suo modo – più libertà, più spazio,

più indipendenza e fiducia, meno strutture rigide, fatte per una persona media che non esiste più.

Le risorse umane si trovano oggi davanti a un bivio, dove da una parte sta il governare la libertà e trovare le strategie perché si possa essere gruppo anche senza far finta di essere tutti uguali e dall'altra continuare con determinazione sulla strada che si è seguita finora, attirando le persone che si continuano a trovarsi comode in ruoli e modalità più tradizionali.



3 - DILEMMA DELLE OPPORTUNITÀ

Dopo aver ricoperto a lungo il ruolo di garante della stabilità interna, oggi – che la stabilità ha valore finché non diventa un valore ma rimane un mezzo per raggiungere la prosperità di tutti – la funzione HR è diventata la funzione chiamata a facilitare il cambiamento e l'innovazione. Ma se la parola d'ordine diventa cambiamento, **è anche il cambiamento a essere una sorta di nuova stabilità**. Perché questo giro di parole? Perché la funzione HR – oltre a mediare, facilitare, garantire le politiche organizzative – è anche quella di mettere

in dubbio, fare challenge e fare le domande più scomode (è quindi più importanti) riguardo a quelle politiche. Ogni trasformazione, anche la più positiva, ha delle ricadute sulle persone e sulle comunità che vanno valutate anche a medio-lungo termine. Le risorse umane dovrebbero avere lo spazio per leggere le conseguenze di ogni azione e portarla all'attenzione di tutti. Facilitazione e challenge non sono ovviamente incompatibili, ma abbracciandole entrambe bisognerà accettare l'ambiguità alla base del seguire questa o quella opportunità.



DOVE SI BALLERÀ

Idee sugli scenari organizzativi del futuro

L'accelerazione delle tendenze provocata dall'azione del COVID sta portando le organizzazioni verso svolte culturali che cambieranno radicalmente le modalità di lavoro, relazione, attrazione. Oggi nelle aziende vivono contraddizioni e identità multiple, che rendono difficile una dichiarazione di intenti trasparente e univoca.

L'idea che raccontiamo in questa sezione è che, andando avanti, queste contraddizioni saranno via via più sciolte e si arriverà a una situazione in cui la scelta di un modello organizzativo rifletterà davvero valori, percezioni e obiettivi delle persone che lo animano.

Vi proponiamo di seguito tre scenari, non alternativi ma paralleli, in cui potrebbe organizzarsi il mondo aziendale. Tre dei tanti, ma da qualche parte bisogna pur partire.



1 - L'ORGANIZZAZIONE CARISMATICA

Un'organizzazione dove il purpose, i valori e l'impatto positivo generato sono davvero la base del **legame tra le persone** e in cui le persone entrano e restano portando all'interno tutta la propria wholeness. In questo assetto aziendale, l'esperienza di chi è all'interno è di tipo **immersivo e simbiotico** con gli altri e la motivazione che spinge all'azione è il condividere ideali, pratiche, visioni.

Nell'organizzazione carismatica, non c'è differenza tra brand esterno e cultura interna e ogni employee è un **touchpoint culturale**, che si fa portatore dei valori e del purpose.

Siamo agli antipodi dei CEO activism, perché è un'organizzazione in cui tutti sono chiamati a fare la propria parte e raccontare l'impegno.

La strategia dell'organizzazione cerca di creare **valore** economico massimizzando anche quello **per le persone e per il pianeta**.

Rischi interni

- tradimento della promessa
- perdita di coerenza
- basso turnover fisiologico perché forte identità interna
- perdita di focus sulla performance
- creazione di un ecosistema poco inclusivo nei confronti della diversità

Cultura

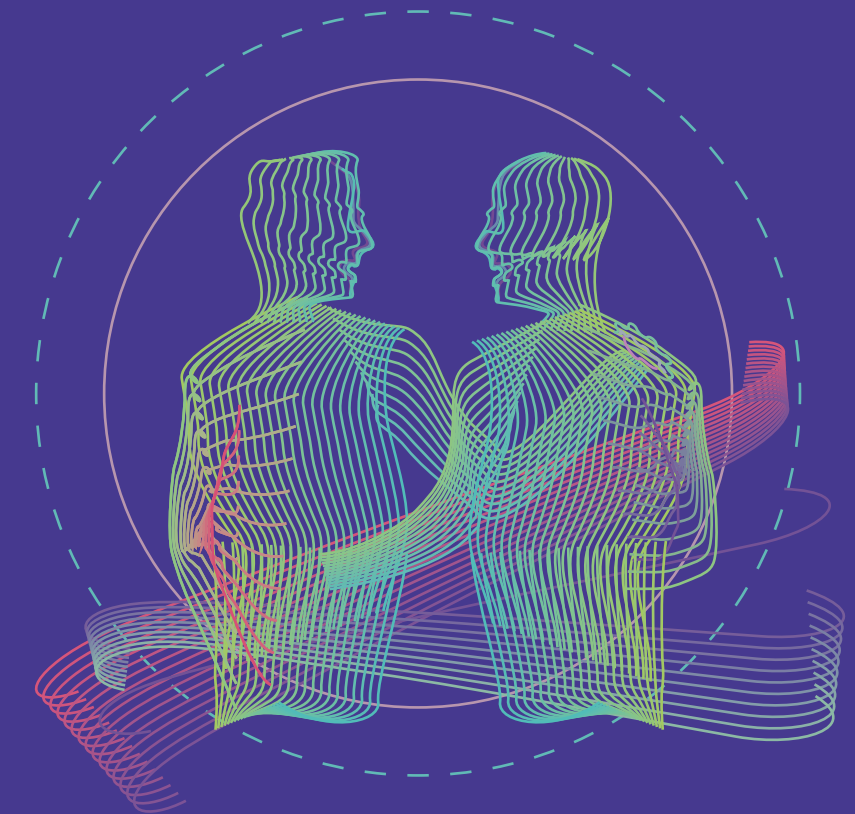
- basata su equità più che sull'uguaglianza e sul riconoscimento dei bisogni individuali
- grande responsabilizzazione individuale

Spazi di lavoro e ways of working

- forte connessione e familiarità con il luogo in cui si trova, attraverso la relazione con associazioni, istituti, realtà territoriali
- costruzione di spazi aziendali pensati per favorire la relazione e momenti di affiliazione memorabile, come onboarding, formazioni dal vivo, feste, eventi.

Le sfide per gli HR in questo contesto

- mantenere viva e dinamica la cultura interna, in un continuo innalzamento dello standard e delle proposte
- mantenimento della promessa di valore e attenzione alla coerenza tra interno e esterno, creazione di una comunicazione orizzontale, per raccogliere idee e spunti dai dipendenti/attivisti



Valore dominante:
we care

Leve di attrazione:
orgoglio, creazione di un valore intangibile, costruzione di obiettivi collettivi, socialità

2 - L'ORGANIZZAZIONE RIZOMATICA

Con una gerarchia e una struttura di base leggera e un network di professionisti ampissimo, tra l'organizzazione rizomatica e le persone che vi ruotano intorno c'è una relazione di continua **scelta** relativa a progetti specifici. Ciò che motiva le persone è la possibilità di misurarsi sulle **sfide più interessanti** e all'avanguardia del proprio specifico settore, senza gli obblighi e le formalità delle corporate tradizionali. Attrae talenti dinamici e si nutre della collaborazione con altre aziende, startup, centri di ricerca e università, per mantenere sempre alto il **valore delle competenze hard** interne.

I team di lavoro si compongono e scompongono ogni volta in modo differente, in base alle esigenze di competenze del momento. Non è raro che le stesse risorse collaborino con aziende competitor sul mercato, perché vogliono poter scegliere su cosa lavorare.

Il brand ha le caratteristiche di **precisione, affidabilità, efficienza** estrema e garantisce la fedeltà dei clienti su questi elementi e non su un riconoscimento valoriale.

Rischi interni

- visione della competenza come commodity
- rischio shortage delle competenze
- rischio economico per le fluttuazioni del mercato

Cultura

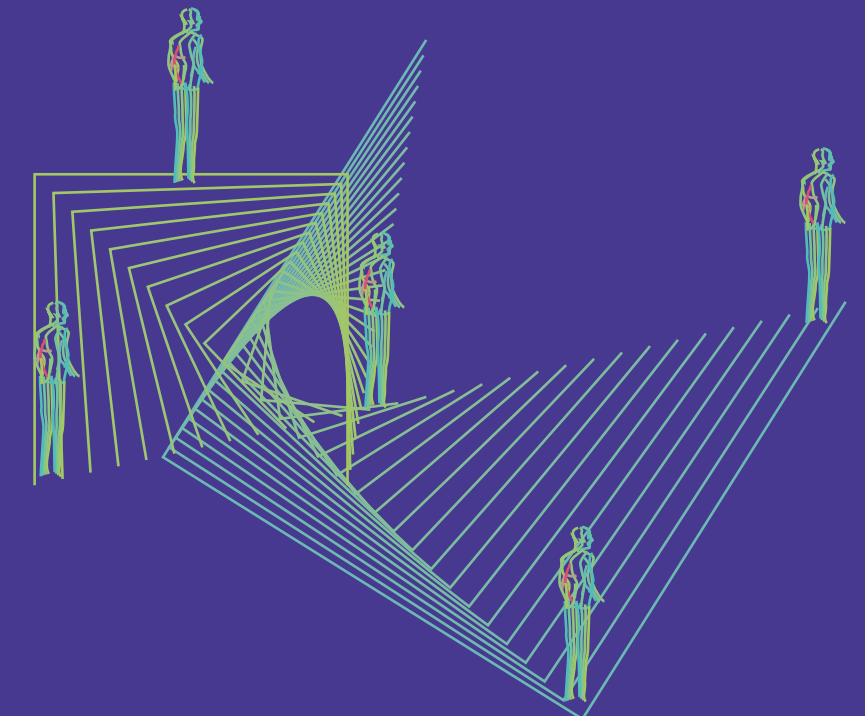
- rapidità e flessibilità
- curiosità
- innovazione
- meritocrazia
- autoimprenditorialità

Spazi di lavoro e ways of working

- organizzazione gassosa dal punto di vista degli spazi, con libertà di movimento totale
- innovazione tecnologica all'avanguardia anche nei sistemi di collaborazione tra team
- spazi base dislocati in luoghi strategici per attività significative ma essenzialmente location agnostic

Le sfide per gli HR in questo contesto

- capacità di selezione dei talenti e delle competenze migliori
- aggiornamento costante sul mercato di riferimento e sul business
- creazione e mantenimento di un network internazionale e multidisciplinare
- offerta di formazione sempre all'avanguardia
- supportare il lavoro di team liquidi



Valore dominante:
we are the best

Leve di attrazione:
crescita personale, interesse verso il lavoro, network allargato e dinamico, aggiornamento continuo delle competenze

3 - L'ORGANIZZAZIONE AGONISTICA

L'ultimo vero ascensore sociale del tardo capitalismo, l'organizzazione agonistica valuta sopra ogni cosa **performance e ambizione** e cerca i suoi talenti anche nelle funzioni più operative e nelle linee produttive. Le competenze si possono sempre creare, quello che va ricercato e valorizzato è **l'attitudine giusta**.

A differenza della carismatica – per sua natura esclusiva e a rischio di essere giudicante – e di quella rizomatica – profondamente elitaria perché basata sul dominio della competenza – l'organizzazione agonistica crede nell'inclusione radicale di lavoratori dai **percorsi di vita e formazione irregolari**, ma fortemente motivati a migliorare le loro condizioni di partenza.

La struttura è gerarchica ed efficiente, per assicurare una operatività fluida e la valorizzazione delle performance e perché l'ascesa professionale è una forte motivazione interna. Brand, linguaggio e immaginario sono diretti e schietti, che pongono **l'accento sulla concretezza e sulla risoluzione dei problemi**.

Rischi interni

- mancanza di collaborazione interna
- forte turnover oltre un certo livello
- lunghi tempi di formazione
- equilibrio privato/lavoro

Cultura

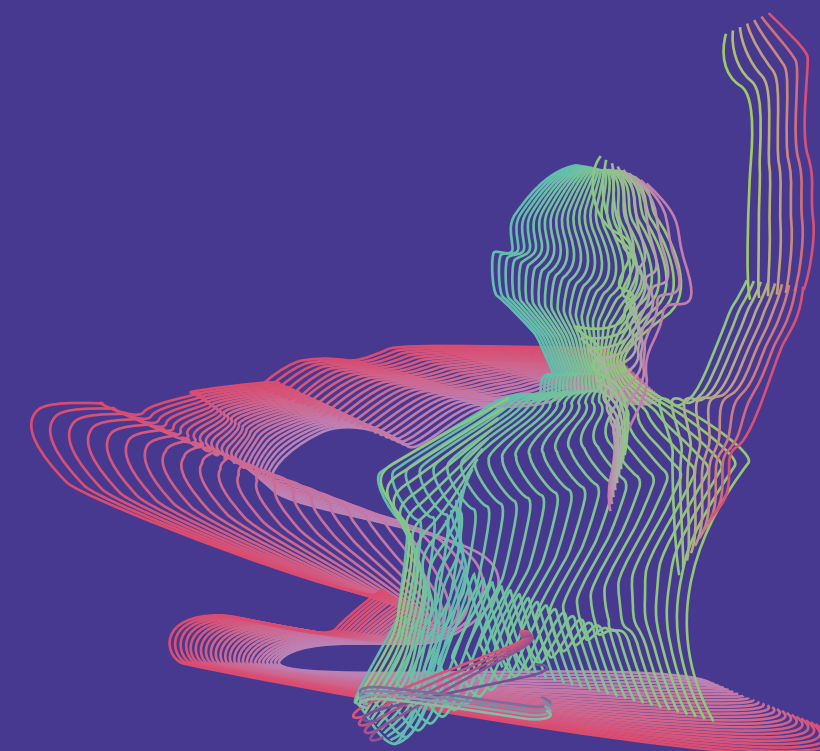
- uguaglianza
- performance-driven
- gerarchica

Spazi di lavoro e ways of working

- sedi che coiniugano funzionalità operativa di team e spazi individuali
- grande mobilità tra le varie sedi per favorire la crescita dei talenti
- flessibilità garantita nei termini in cui supporta la performance

Le sfide per gli HR in questo contesto

- ottimizzazione dei processi analytics, per valutare i talenti già nelle funzioni operative
- scouting costante dei talenti interni
- comprensione del potenziale e sua valorizzazione attraverso percorsi ad hoc



Valore dominante:
we try harder

Leve di attrazione:
**ambizione, ascesa sociale, formazione superiore,
indipendenza, riscatto**

IN BREVE

COME ERAVAMO:
L'evoluzione in breve del ruolo HR

1940 - 1950
LA FASE LEGALE

La funzione del personale circoscritta ad attività amministrativo-disciplinari

1950 - 1960
LA FASE DELLE
RELAZIONI UMANE

La "prima modernità" delle Risorse Umane in Italia.

1960 - 1980
LA FASE
POLITICA

La doppia sfida dei dipartimenti del personale.

1980
LA MARCIA DEI
QUARANTAMILA

Il "turning-point" delle relazioni di lavoro in Italia.

2003
LA LEGGE BIAGI

Le Risorse Umane alla prova del mercato globale.

2020
IL COVID

Le risorse umane e la rivoluzioni del wellbeing.

HR DICTIONARY

Presente

Appartenenza
Ascolto
Bisogno
Burnout
Burocrazia
Business school
Carriera
Competenze soft
Competitor
Controllo
Gap generazionale
Gerarchia
Leadership
Mediazione
Negoziazione
Policy
Potere
Risentimento
Smart working
Talent
Ufficio

Futuro

Scelta
People Analytics
Desiderio
Gestione delle emozioni
Etica
Saperi
Traiettorie
Competenze hard
Contaminazione
Cibertà
Unicità
Cultura
Coaching
Facilitazione
Voce
Responsabilità
Sfida
Conflitto
Comunità
Vivaio
Socialità

INSIGHT: *Le sfide del domani*

Il dizionario per sua natura passa da un tema all'altro, con l'agilità paradossale che solo un ordine alfabetico può avere, e spiega le parole con altre parole.

Andando a sciogliere le tante idee e sfide raccolte, possiamo raccogliere i temi intorno a tre grandi dilemmi che i ruoli HR stanno affrontando e affronteranno in futuro.

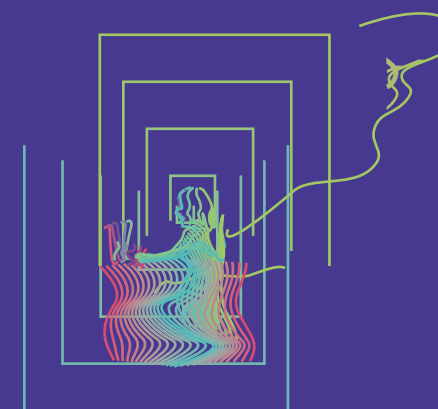
1 - DILEMMA DEL RUOLO

Si può essere contemporaneamente partner del business e avere la funzione di cura delle persone? Quando c'è un conflitto evidente tra le due diverse esigenze, quale si segue in modo prioritario, con tempo, energia, risorse?



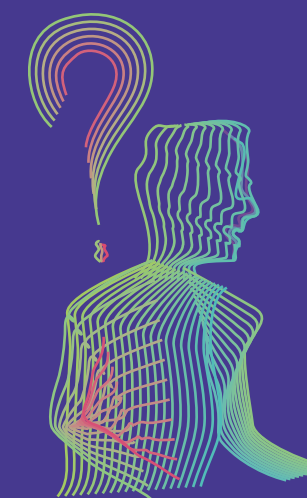
2 - DILEMMA DELLA LIBERTÀ

Le risorse umane si trovano oggi davanti a un bivio, dove da una parte sta il governare la libertà e trovare le strategie perché si possa essere gruppo anche senza far finta di essere tutti uguali e dall'altra continuare con determinazione sulla strada che si è seguita finora, attirando le persone che si continuano a trovarsi comode in ruoli e modalità più tradizionali.



3 - DILEMMA DELLE OPPORTUNITÀ

Dopo aver ricoperto a lungo il ruolo di garante della stabilità interna, oggi – che la stabilità ha valore finché non diventa un valore ma rimane un mezzo per raggiungere la prosperità di tutti – la funzione HR è diventata la funzione chiamata a facilitare il cambiamento e l'innovazione. Ma se la parola d'ordine diventa cambiamento, è anche il cambiamento a essere una sorta di nuova stabilità. Perché questo giro di parole?



DOVE SI BALLERÀ: *Idee sugli scenari organizzativi del futuro*

- 1 -

L'organizzazione carismatica

Un'organizzazione dove il purpose, i valori e l'impatto positivo generato sono davvero la base del **legame tra le persone** e in cui le persone entrano e restano portando all'interno tutta la propria wholeness.

- 2 -

L'organizzazione rizomatica

Con una gerarchia e una struttura di base leggera e un network di professionisti ampissimo, tra l'organizzazione rizomatica e le persone che vi ruotano intorno c'è una **relazione di continua scelta intorno a progetti specifici**.

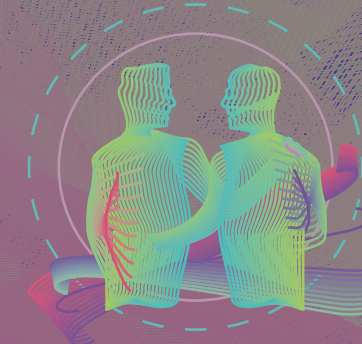
- 3 -

L'organizzazione agonistica

L'ultimo vero ascensore sociale del tardo capitalismo, l'organizzazione agonistica valuta sopra ogni cosa **performance e ambizione** e cerca i suoi talenti anche nelle funzioni più operative e nelle linee produttive. Le competenze si possono sempre creare, quello che va ricercato e valorizzato è l'**attitudine giusta**.

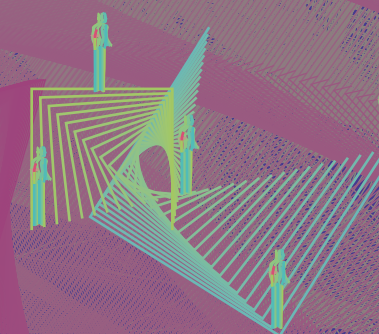
Valore dominante:
we care

Leve di attrazione:
orgoglio, creazione di un valore
intangibile, costruzione di obiettivi
collettivi, socialità



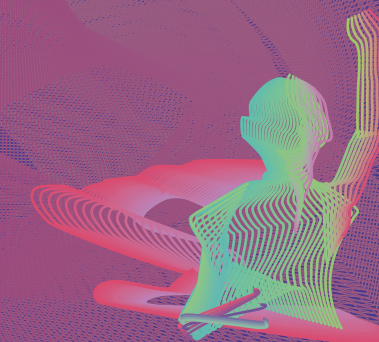
Valore dominante:
we are the best

Leve di attrazione:
crescita personale, interesse verso
il lavoro, network allargato e
dinamico, aggiornamento continuo
delle competenze



Valore dominante:
we try harder

Leve di attrazione:
ambizione, ascesa sociale, formazione
superiore, indipendenza, riscatto



NOI DI FUTUREBERRY

Chi siamo e cosa facciamo

Aiutiamo le organizzazioni a evolvere la propria cultura e diventare più creative, più innovative, più inclusive.

La trasformazione per noi è un viaggio di liberazione, che ha l'obiettivo di rendere le aziende più innovative e inclusive, e passa attraverso l'ispirazione, l'incontro, la creatività e l'ascolto.

LE NOSTRE LINEE DI BUSINESS

INSPIRATION

Risvegliamo la curiosità dei leader aiutandoli a immaginare futuri migliori

Cosa facciamo:

I&E - Inspiration and Envisioning

Guidiamo le organizzazioni ad esplorare i futuri possibili. Portiamo ispirazione, coinvolgiamo persone incredibili, analizziamo i nuovi trend, facciamo ricerca, facilitiamo attività di envisioning, progettiamo festival di ispirazione.

MINDSET SHIFT

Costruiamo una forza di liberated minds per avviare e implementare il processo di trasformazione dall'interno

Cosa facciamo:

M&D - Innovation mindset shift and Digital academy

Progettiamo e realizziamo learning experience personalizzate con l'obiettivo di sviluppare un mindset digital e di innovazione diffuso nelle organizzazioni con cui collaboriamo

CHANGE

Trasformiamo le organizzazioni per generare un impatto positivo

Cosa facciamo:

P&E - Purpose and Engagement

Collaboriamo con le organizzazioni per trovare il proprio purpose e disegniamo progetti per rafforzare il livello di engagement delle persone.

L&T - Leadership model & Talents

Sviluppiamo in co-design un nuovo modello di leadership e progettiamo attività di sviluppo dei talenti ed employer branding

FT - Full Transformation

Disegniamo, lavorando insieme al leadership team, l'identità futura dell'azienda. Ingaggiamo le persone per sviluppare la nuova cultura e ridefinire le ways of working

PUBBLICAZIONI

Ricerche, report, analisi sono alla base di tutti i nostri progetti di trasformazione. Trovate qui una selezione delle ricerche che abbiamo dedicato agli argomenti della rivoluzione organizzativa

WAYS OF WORKING

Nel 2018 abbiamo raccontato come la rivoluzione digitale stava entrando nelle aziende. Nuovi Ways of Working nascevano e altre erano ormai sulla rampa di lancio. Dalle nuove competenze alle motivazioni che ispirano le persone e le organizzazioni, fino alle scrivanie virtuali che presto (molto presto!) parleranno con noi, una mappa e delle istruzioni per costruire organizzazioni a prova di futuro.

Visibile qui



REVOLUTION OF GEN-Z

Nel 2019 abbiamo elaborato un trend report dedicato a questa Generazione. Revolution of Generation Z descrive l'evoluzione dei comportamenti della prossima generazione di consumatori che si sta preparando a diventare protagonista di ogni settore e mercato con l'obiettivo di dare tutti gli strumenti per farsi trovare preparati all'appuntamento con il futuro.

Visibile qui.



RINGRAZIAMENTI

Tra la fine dell'estate e l'inizio dell'autunno 2021 ho partecipato ad alcune HRD Squares organizzate da HRC. Sono state conversazioni ricche di scambi e spunti interessanti e mi è venuta voglia di continuare il dialogo con la community degli HR.

Sono nate 21 conversazioni con altrettanti* HR Leader, che ringrazio di cuore e il cui elenco completo trovate nelle prossime pagine, e quello è stato l'inizio del viaggio.

Ringrazio tutte le colleghe e i colleghi di Futureberry che hanno supportato questo progetto e che hanno lavorato alla realizzazione della ricerca e di questo report: in particolare, Bendedetta Roiati con cui abbiamo parlato di passato, presente e futuro e che ha guidato l'elaborazione della ricerca con Giacomo Guizzardi e Elisa Ghidini; Paola Nicotra che ha reso belle le parole; Stefano Bracchi che ha coordinato la comunicazione; Giancarlo Pozzoli con cui abbiamo condiviso alcune interviste.

Grazie anche a Marco Gallo, Managing Director Community di HRC, che sa creare contesti ricchi, aperti e stimolanti.

Ci vediamo nel futuro,

- Dino

LE COMPAGNE E I COMPAGNI DI VIAGGIO

Elena Anfosso, BAT - Regional HR Director Europe

Serena Apicella, Zonin 1821 - Group HR Director

Alessio Biancheri, Amplifon - Global Talent Associate Director

Michelangelo Ceresani, Capgemini - VP of Human Resources & Organization

Ruggero Dadamo, Sisal - Chief People Officer

Dennis Galletti, Bekaert - Vice President Global HR Services

Rossella Gangi, WindTre - HR Director

Laura Gilieri, Campari - Global HR Director Finance and IT

Donatella Isaia, TeamSystem - Group Chief People and Culture Officer

Bina Izzo, Alstom - HR Director Services Italy

Marta Luca, Snam - Head of Human Capital Development, Snam Institute e Diversity & Inclusion

Sonia Malaspina, Danone Nutricia - Direttrice HR Italia e Grecia

Giacomo Mazzariello, Chiesi - Group Chief Human Resources Officer

Pino Mercuri, Agos - HR Director Commercial and Personal Finance Area

Francesca Micheli, NTT Data - Head of Diversity, Equity and Inclusion & Head of HR Learning Department

Laura Nurra, American Express - HR Director Italy

Lucia Pellino, Lavazza - Group Diversity & Inclusion Director / HR Director for Marketing, R&D and Staff Functions

Selene Santacaterina, Knauf - HR Director Italia

Stefano Setti, Penske Automotive Italy - Head of Human Resources

Responsabile del progetto
Dino Torrisi

Interviste a cura di
Dino Torrisi e Giancarlo Pozzoli

Direttrice della ricerca
Benedetta Roiati

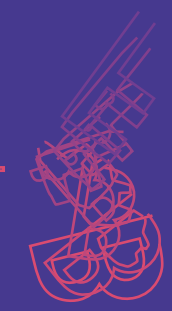
Web
<https://www.futureberry.com>

Editor
Elisa Ghidini e Giacomo Guizzardi

Direttrice creativa
Paola Nicotra

Comunicazione
Stefano Bracchi

E-mail
info@futureberry.com



K

P

T

T

Y

K

P

K

Q

T

E

D

K

Q

T

Q

K

E

O

E

T

K

E

D

K

P

K

P



J

P

K

T

E

T



E

T



D

J

D



T

E

E

O

E

D

E

K

A



K

Y

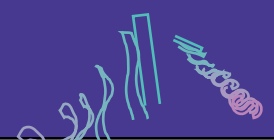


P

D



E



P

O