

# HR

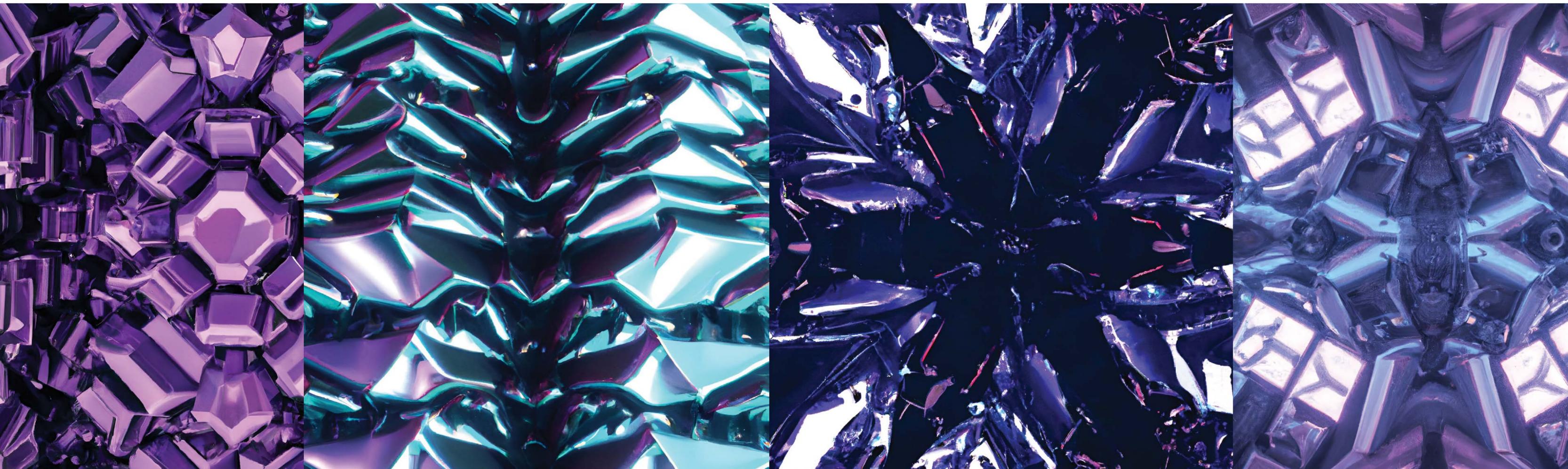
21 Leader HR viaggiano  
dal passato al futuro  
delle organizzazioni



# Time Travel



21 coppie di parole  
3 modelli organizzativi  
3 dilemmi per HR



# Contenuto

## Obiettivi

*Due parole prima di partire*



3

## Come eravamo

*L'evoluzione (in breve) del ruolo HR*

5

## HR Dictionary

*Un dizionario bilingue per il domani*

7

## Insight

*Le sfide del futuro*

30

## Dove si ballerà

*Idee sugli scenari organizzativi del futuro*

34

## Noi di Futureberry

*Chi siamo e cosa facciamo*

41

## Ringraziamenti

*Le compagne e i compagni di viaggio*

43

# Obiettivi

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.

FUTUREBERRY  
FOCUS

3/10

**i lavoratori  
che vorrebbero  
più giorni  
dedicati alla  
salute mentale  
dopo il Covid19**



*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).



# Come eravamo

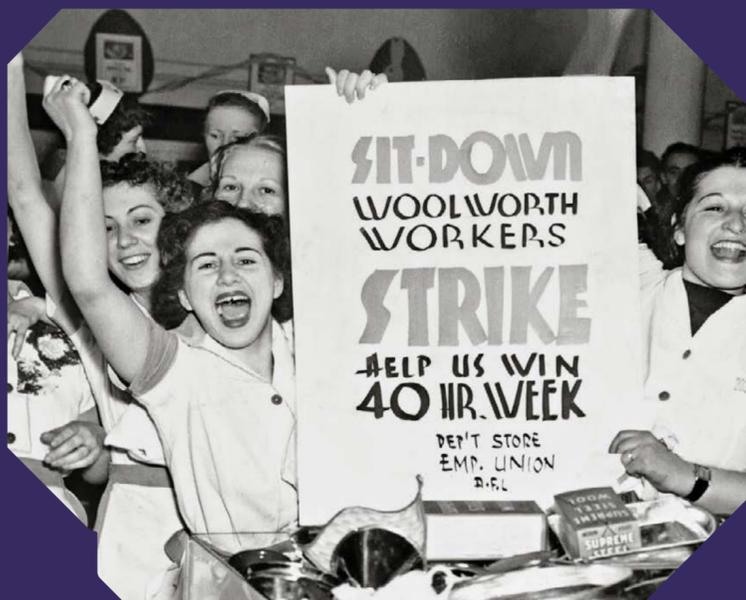
1940  
1950

Dovendo nuovamente fare i conti con i tragici esiti di una guerra, i dipartimenti del personale, rieccheggiando i valori del periodo fascista, vedono circoscrivere il loro perimetro d'azione

*La Fase Legale*

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.



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 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.

1950  
1960

*La Fase delle Relazioni umane*

1960  
1980

Nell’Autunno Caldo del 1969, i sindacati riconquistano potere, culminando con la promulgazione dello **Statuto dei lavoratori**. I dipartimenti HR devono gestire il

conflitto, mantenendo la continuità aziendale su richiesta della dirigenza e gestendo le relazioni tra lavoratori e datori di lavoro. Nonostante alcune sfide, le risorse umane assumono un ruolo centrale, con uno spostamento delle competenze verso l’ambito sociologico e negoziale.

*La Fase Politica*



# Come eravamo

1980

La marcia antisindacale di Torino segna il passaggio decisivo verso l'affermazione delle relazioni di lavoro individuali e delle politiche di gestione del personale a livello aziendale. Questo

episodio rappresenta un punto di svolta, avviando il processo di modernizzazione delle risorse umane in Italia con la creazione di sub-dipartimenti specialistici e l'adozione del linguaggio strategico delle Risorse Umane. La parola chiave qui è "strategia," in quanto il ruolo strategico delle risorse umane viene finalmente riconosciuto.

La Marcia dei Quarantamila



La Legge Biagi

L'introduzione della flessibilità nel lavoro in Italia, in risposta all'evoluzione del mercato europeo integrato, porta a cambiamenti nella gestione delle risorse umane. Non si tratta solo di adottare nuove normative, ma di mantenere la competitività in un contesto in continua evoluzione. La relazione tra condizioni di lavoro e performance diventa fondamentale, dando inizio al dibattito sull'equilibrio tra vita e lavoro e sul benessere aziendale. Questo segna l'inizio di una rivisitazione delle strutture organizzative e delle pratiche tradizionali. **Da ora in poi, la funzione HR sarà al centro di questo "fronte caldo".**

2003

2020

La pandemia di COVID-19 ha portato caos e incertezza tra i vertici aziendali e i dipendenti. Le risorse umane hanno operato in modalità di crisi durante il 2020 e la prima metà del 2021, affrontando

sfide come il lavoro da casa e il supporto alla salute mentale e fisica. **Il ruolo delle risorse umane è cambiato radicalmente,** concentrandosi sulla comprensione e il supporto dei dipendenti per raggiungere una stabilità completa.

Il Covid19



# HR Dictionary

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.

FUTUREBERRY  
FOCUS

21

le coppie di  
parole dell'HR  
dictionary.

*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.*

Clicca sulla pagina per leggere la coppia di parole!

	↘ ✨	
Appartenenza ~~~	<u>9</u>	—+ Scelta
Ascolto ~~~	<u>10</u>	—+ People Analytics
Bisogno ~~~	<u>11</u>	—+ Desiderio
Burnout ~~~	<u>12</u>	—+ Gestione delle emozioni
Burocrazia ~~~	<u>13</u>	—+ Etica
Business school ~~~	<u>14</u>	—+ Saperi
Carriera ~~~	<u>15</u>	—+ Traiettorie
Competenze soft ~~~	<u>16</u>	—+ Competenze hard
Competitor ~~~	<u>17</u>	—+ Contaminazione
Controllo ~~~	<u>18</u>	—+ Libertà
Gap generazionale ~~~	<u>19</u>	—+ Unicità
Gerarchia ~~~	<u>20</u>	—+ Cultura
Leadership ~~~	<u>21</u>	—+ Coaching
Mediazione ~~~	<u>22</u>	—+ Facilitazione
Negoziazione ~~~	<u>23</u>	—+ Voce
Policy ~~~	<u>24</u>	—+ Responsabilità
Potere ~~~	<u>25</u>	—+ Sfida
Risentimento ~~~	<u>26</u>	—+ Conflitto
Smart working ~~~	<u>27</u>	—+ Comunità
Talento ~~~	<u>28</u>	—+ Vivaio
Ufficio ~~~	<u>29</u>	—+ Socialità

PRESENTE

ORIGINALE

# Appartenenza

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

Presente

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.



Torna all'indice del vocabolario



# Scelta

(sostantivo femminile /scel-ta/

Futuro

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 imprenditorialità.

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 i 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.

# Ascolto

(sostantivo maschile /a·scol·to/)

Presente

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 persone dell'azienda che rappresenta il cuore del ruolo, definendolo ai suoi minimi termini, quanto dell'efficace comunicazione tra bisogni (vedi alla voce **\* Bisogno**) 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.**

Torna all'indice  
del vocabolario



# People Analytics

Futuro

(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.

SHRM, People Analytics Report

71%

HR Executives che usano  
le people analytics e le  
ritengono essenziali per le  
loro organizzazioni

VOCABOLARIO

# Bisogno

(sostantivo maschile /bi-so-gno/)

Presente

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. **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 ovi. 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.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Desiderio

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

Futuro

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.

# Burnout

(sostantivo inglese /burn-out/)

Presente

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 e lezioni di yoga, 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.

**FUTUREBERRY**  
FOCUS

Gallup, *Employee Burnout: The Causes and Cures*

1/4

**Dipendenti che negli USA hanno avuto "spesso" esperienze di burnout al lavoro**

Torna all'indice del vocabolario



# Gestione delle emozioni

Futuro

(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.

# Burocrazia

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

Presente

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.

The end of Bureaucracy.  
Harvard Business Review

FUTUREBERRY  
FOLDS  
2/3

**Manager, supervisor e amministratori convinti che la loro azienda si sia più "burocratizzata".**

Torna all'indice  
del vocabolario



# Etica

(sostantivo femminile /e-ti-ca/)

Futuro

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.

# Business School

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

Presente

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**)

Torna all'indice  
del vocabolario



# Saperi

(sostantivo maschile /sa-pe-ri-/) ✦

Futuro

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.

McKinsey, Skill shift 2018

# 27%

Aziende che credono di risolvere lo "skills shifting" tramite licenziamento di alcuni dipendenti.

FUTURABERRY  
SAPERI

# Carriera

(sostantivo femminile /car-ri-c-ra/)

Presente

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 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.

Deloitte... 2023 Gen Z and Millennial Survey

FUTUREBERRY  
FOLDS  
25%

Percentuale di Gen Zs preoccupati dal fatto che **la flessibilità lavorativa compometta le chances di una promozione**

Torna all'indice del vocabolario



# Traiettoria

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

Futuro

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.

# Competenze soft

(sostantivo femminile /com·pe·ten·ze/)

Presente

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.**

Torna all'indice del vocabolario



# Competenze hard

Futuro

(sostantivo femminile /com·pe·ten·ze/)

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.

## FUTUREBERRY FOLDS

92%

Datori di lavoro che danno più fiducia alle assunzioni basate sulle **competenze** rispetto a quelle basate sui **CV**

89%

Datori di lavoro che pensano sia più probabile che un lavoratore **abbia più successo** se l'assunzione è basata sulle **competenze**

82%

Datori di lavoro che ritengono che i lavoratori assunti per le loro competenze **rimangono più a lungo** nei loro ruoli

TestGorilla.com, 2023

# Competitor

(sostantivo inglese /com·pe-ti-tor/)

Presente

**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.

FUTUREBERRY  
FOCUS

Global Talent Trends 2023.  
LinkedIn Business

+17%

**I post di lavoro** di LinkedIn che menzionano l'intelligenza artificiale hanno registrato una crescita delle candidature maggiore del 17% negli **ultimi 2 anni** rispetto ai post di lavoro senza tale menzione.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Contaminazione

Futuro

(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.**

# Controllo

(sostantivo maschile /con-trol-lo/)

Presente

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.**



Torna all'indice del vocabolario



# Libertà

(sostantivo femminile /li-ber-tà-/) ✦

Futuro

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.

# Gap generazionale

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

Presente



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?

# Unicità

(sostantivo femminile /u·ni·ci·tà/)

Futuro

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 riconosciute e valorizzate le proprie.

# Gerarchia

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

Presente

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.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Cultura

(sostantivo femminile /cul-tu-ra/)

Futuro

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.

*Quantum Workplace 2022.*

66%

dei dipendenti dicono che la cultura aziendale influisce **positivamente** sulle loro **performance lavorative**

FUTURIBERBERY  
FUTURES

# Leadership

(sostantivo inglese /lea-der-ship/)

Presente

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.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Coaching

(sostantivo inglese /coach-ing/)

Futuro

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.

FUTUREBERRY FORCES

25%

dei lavoratori pensano che i propri leader sappiano **ispirare, ingaggiare e essere appassionati.**

The State of Organizations  
2023, McKinsey

# Mediazione

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

Presente

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?**

Torna all'indice  
del vocabolario



# Facilitazione

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

Futuro

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”.

# Negoziazione

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

Presente

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).

Torna all'indice  
del vocabolario



# Voce

(sostantivo femminile /vo-ce/)

Futuro

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.

FUTUREBERRY  
FOCUS

*Global Talent Trends 2023.*  
*LinkedIn Business*

3/4

Aziende che hanno dichiarato di voler incrementare le loro **attività di "ascolto"** dei dipendenti nel 2023.

# Policy

(sostantivo femminile /po-li-cy/)

Presente

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 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.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Responsabilità

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

Futuro

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,

*Gartner, 2022, Think Hybrid work doesn't Work?*

I dipendenti che possono scegliere liberamente quando

lavorare sono **2.3** volte più propensi a raggiungere performance più elevate.

FUTURIBERBERRY  
FUTURES

cultivare 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.

# Potere

(sostantivo maschile /po-te-re/)

Presente

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?

Torna all'indice del vocabolario



# Sfida

(sostantivo femminile /sfi-da/)

Futuro

Il declino delle associazioni culturali, religiose, e politiche, ha portato le persone a cercare risposte ai loro bisogni tradizionalmente soddisfatti al di fuori del lavoro. Le aziende private hanno riempito questo vuoto pubblico, ma spesso senza adeguati mezzi, mentalità, o volontà.

Come bilanciare il benessere delle persone con le crescenti pressioni del mercato? Possono gli spazi urbani chiamati uffici contribuire al benessere delle comunità locali? Con l'aumentare delle preoccupazioni legate alla sostenibilità sociale ed emotiva in azienda, l'etica diventa un fattore cruciale. Tuttavia, porre domande etiche richiede tempo, discussione e riflessione, e **pochi sono disposti a farlo nel contesto di una carriera tradizionale**. Ma il ruolo di chi promuove l'ascolto, l'indagine e la sfida dello status quo è fondamentale nelle aziende moderne. Questo non significa semplicemente dire "no" per nascondersi dietro l'etica, ma piuttosto lavorare per tradurre ideali in azioni concrete. Questo ruolo può essere problematico, poiché può entrare in conflitto con gli obiettivi di altre parti dell'azienda.

**La sfida futura per le risorse umane è trovare un equilibrio tra sfide etiche e collaborazione interna.**

FUTUREBERRY FORCES

50%

Millenials che pensano sia difficile o impossibile avere **una promozione**

49%

GenZ che pensano sia difficile o impossibile avere **una promozione**

# Risentimento

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

Presente

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 lamenti 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

Torna all'indice  
del vocabolario



# Conflitto

(sostantivo maschile /con-flit-to/)

Futuro

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.

FUTUREBERRY  
FOCUS

Gallup, State of the Global  
Workplace: 2023 Report

44%

Percentuale di persone al mondo che hanno provato **sensazione di forte rabbia** nel posto di lavoro nel 2023

# Smart Working

(sostantivo inglese /smart-wor-king/)

Presente

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.

*Università Cattolica  
del Sacro Cuore. La  
trasformazione dei  
coworking di Milano.*

**FUTUREBERRY FOLDS**

**37%**

Spazi di coworking a Milano che hanno visto un aumento di richieste da parte dei lavoratori di **aziende private**.

**35%**

Spazi di coworking a Milano che ritengono **le aziende un target chiave** per il futuro.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Comunità

(sostantivo femminile /co-mu-ni-tà/)

Futuro

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).

# Talento

(sostantivo maschile /ta-len-to/)

Presente

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.

Torna all'indice  
del vocabolario



# Vivaio

(sostantivo maschile /vi-va-io/)

Futuro

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.

FUTURABILITY  
FOCUS

Associazione Italiana  
Direzione Personale, 2022

60%

Percentuale di aziende che in Italia vengono toccate dalle **dimissioni volontarie da parte dei giovani**.

# Ufficio

(sostantivo femminile /po-li-cy/)

Presente

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 (come per esempio, il rituale di scambio e "chiacchiere" alla macchinetta del caffè) 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. 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.

Torna all'indice del vocabolario



# Socialità

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

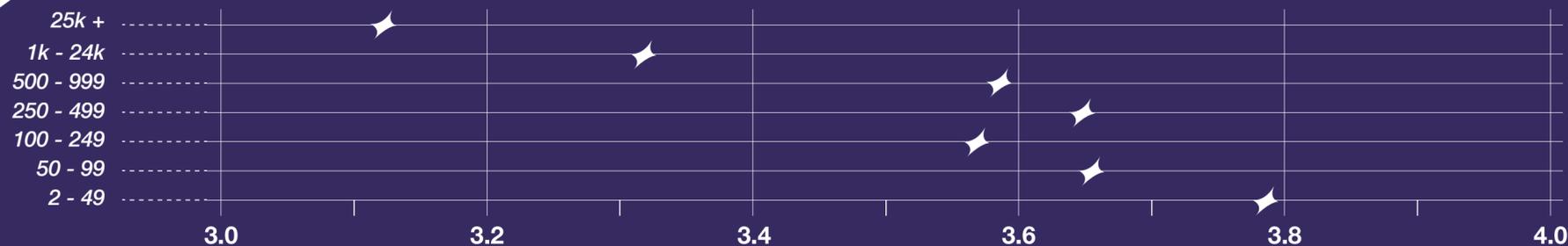
Futuro

Immaginare "l'ufficio del futuro" è un esercizio fondamentale per i responsabili HR che vogliono guidare il cambiamento e 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** 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 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. Il desiderio di benessere ha portato a una maggiore importanza della socialità post-pandemia. Questa attenzione al benessere ha creato esigenze complesse che mettono in discussione i benefit tradizionali. La mobilità del lavoro

rende meno rilevante l'auto aziendale, ridefinendo il ruolo dell'ufficio come centro aziendale. In futuro, l'ufficio sarà un luogo di incontro, condivisione e creatività, e **le HR dovranno gestire la sua dematerializzazione promuovendo l'appartenenza e gli scambi.**

Numero dichiarato di giorni settimanali di **lavoro in ufficio**, in relazione al numero di **dipendenti dell'organizzazione**.

McKinsey Global Institute, Luglio 2023



FUTUREBERRY  
FOCUS

# Insight

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.**

**Dilemma del ruolo**



**Dilemma della libertà**



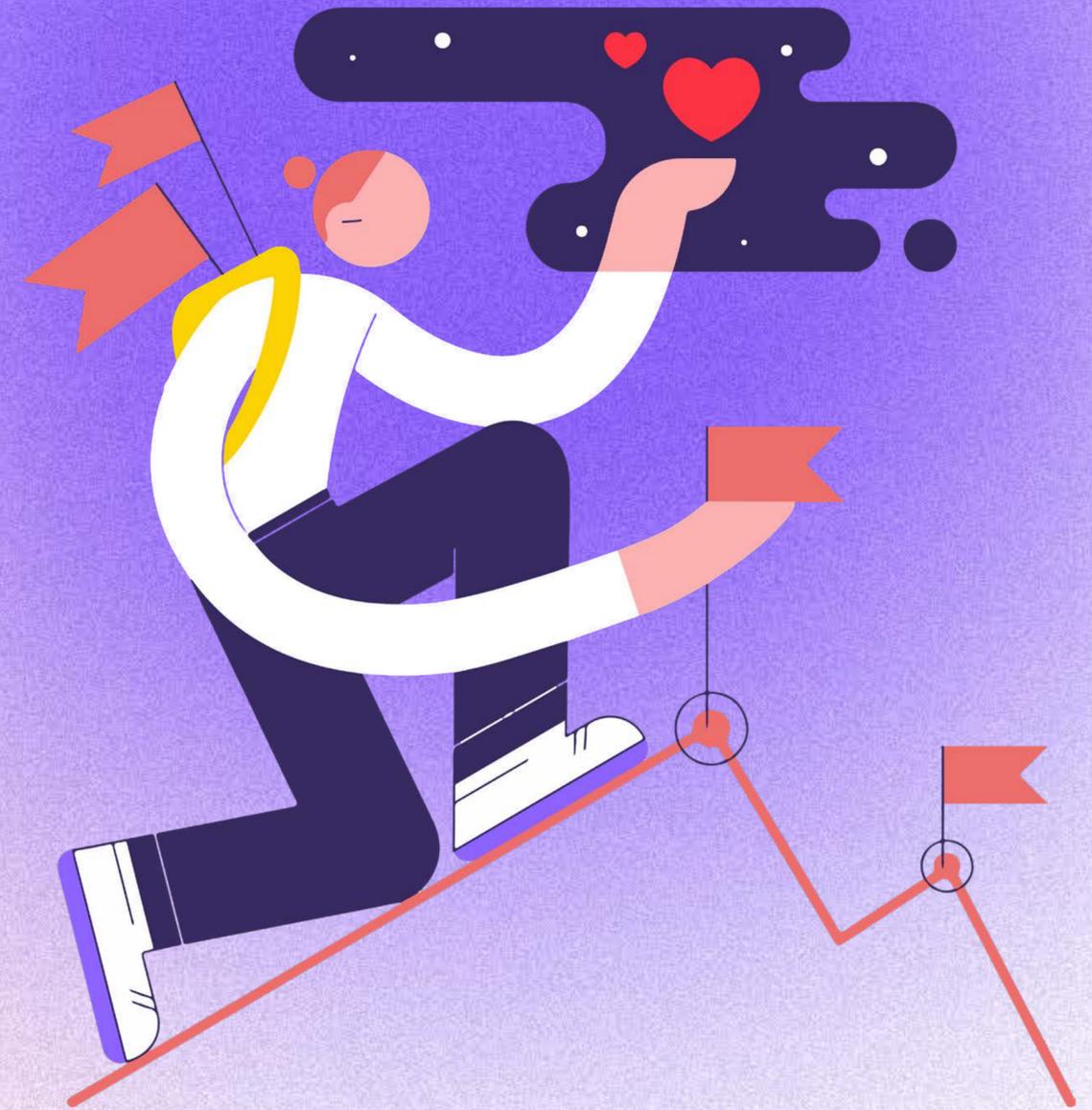
**Dilemma delle opportunità**



# 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.



# 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 trovare comode in ruoli e modalità più tradizionali.



# 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. 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

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.** ✦✦

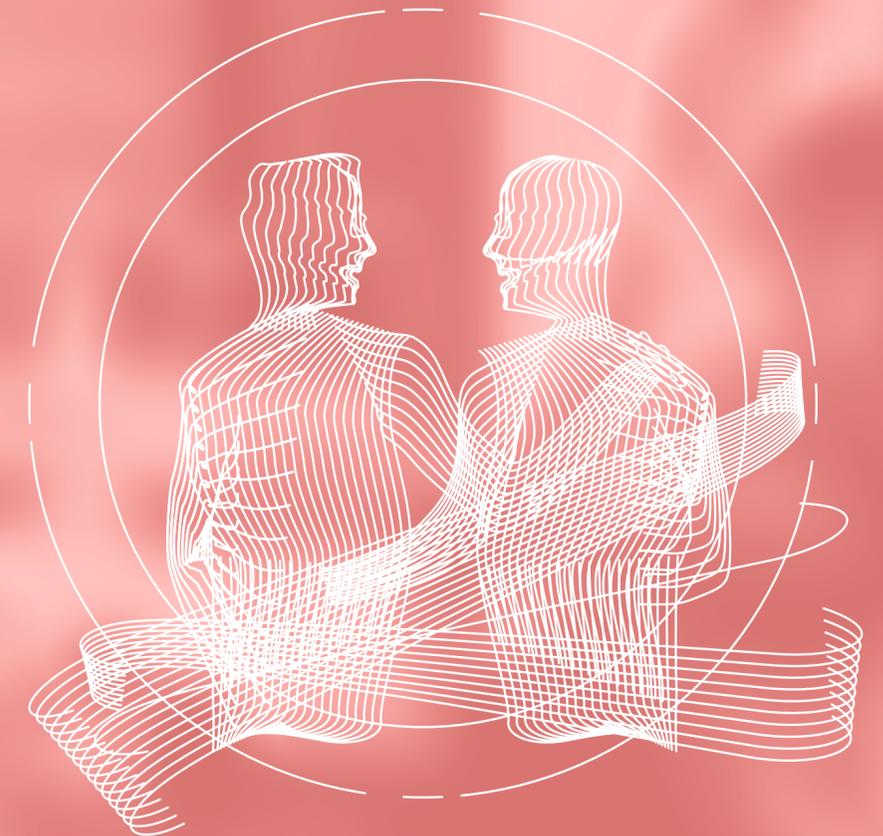
*Vi proponiamo di seguito tre scenari, non alternativi ma paralleli, in cui potrebbe organizzarsi il mondo aziendale. Tre dei tanti, ma da qualche parte bisogna pur partire.*

# 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 del 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.



### 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
- 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

### Cultura:

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

### Rischi interni:

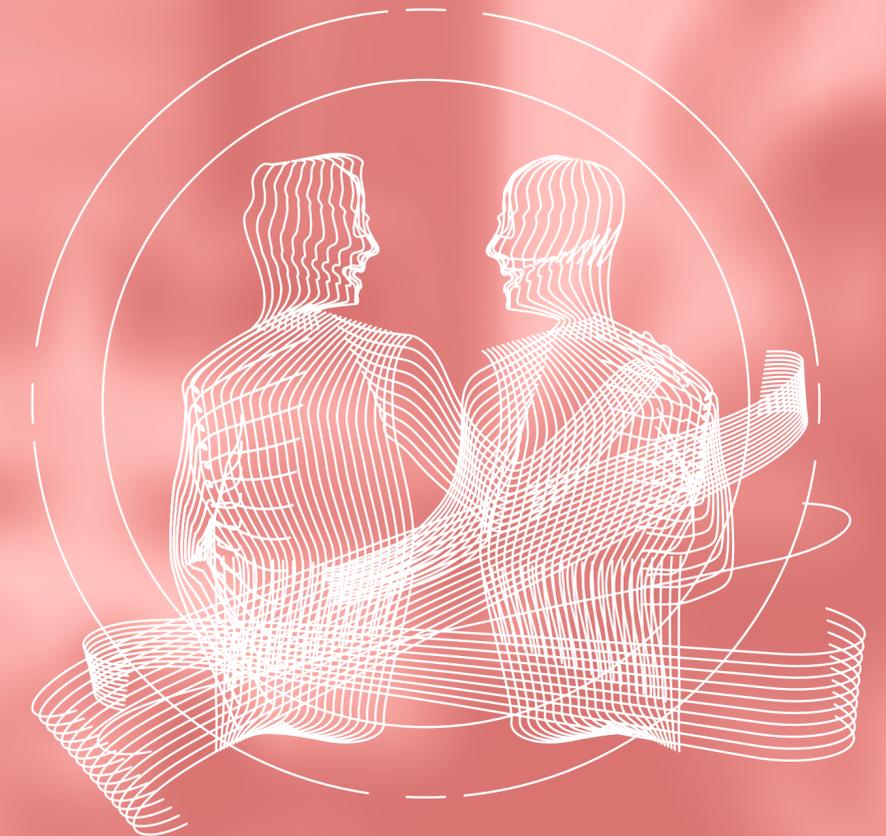
- tradimento della promessa
- perdita di coerenza
- basso turnover fisiologico perché forte identità interna
- perdita di focus sulla performance
- creazione di un ecosistema poco inclusivo nei confronti della diversità

### Valore dominante:

# we care

### Leve di attrazione:

orgoglio, creazione di un valore intangibile, costruzione di obiettivi collettivi, socialità

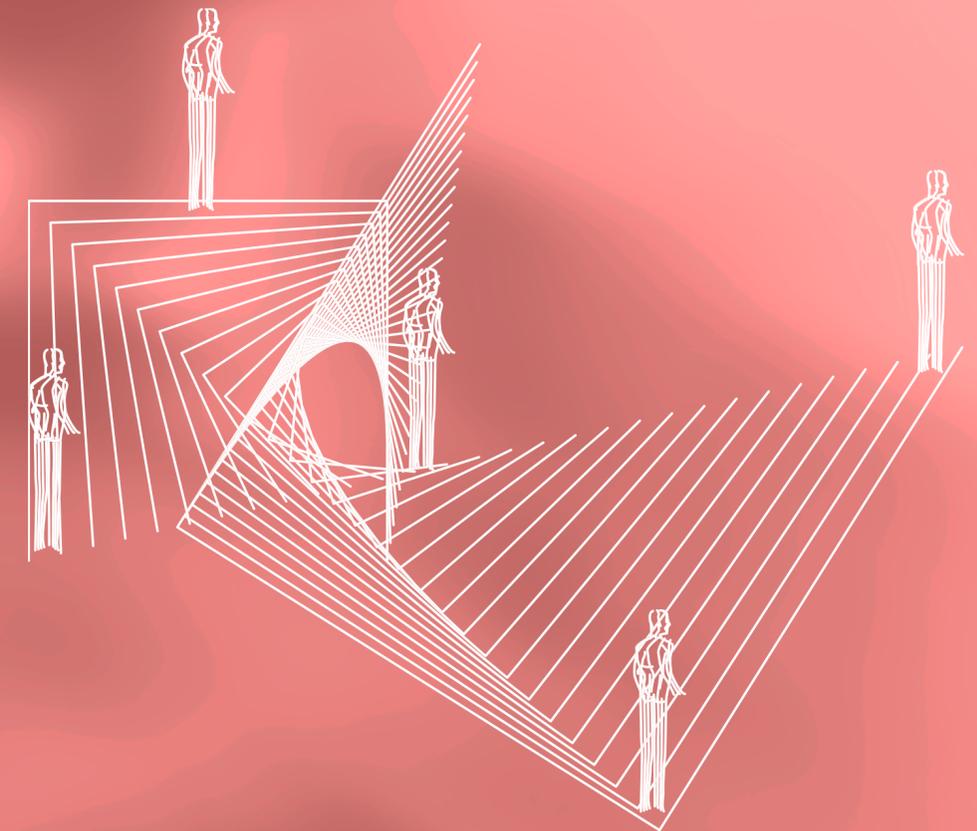


# Organizzazione rizomatica

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 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.



### 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

### Cultura:

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

### Valore dominante:

# we are the best

### Leve di attrazione:

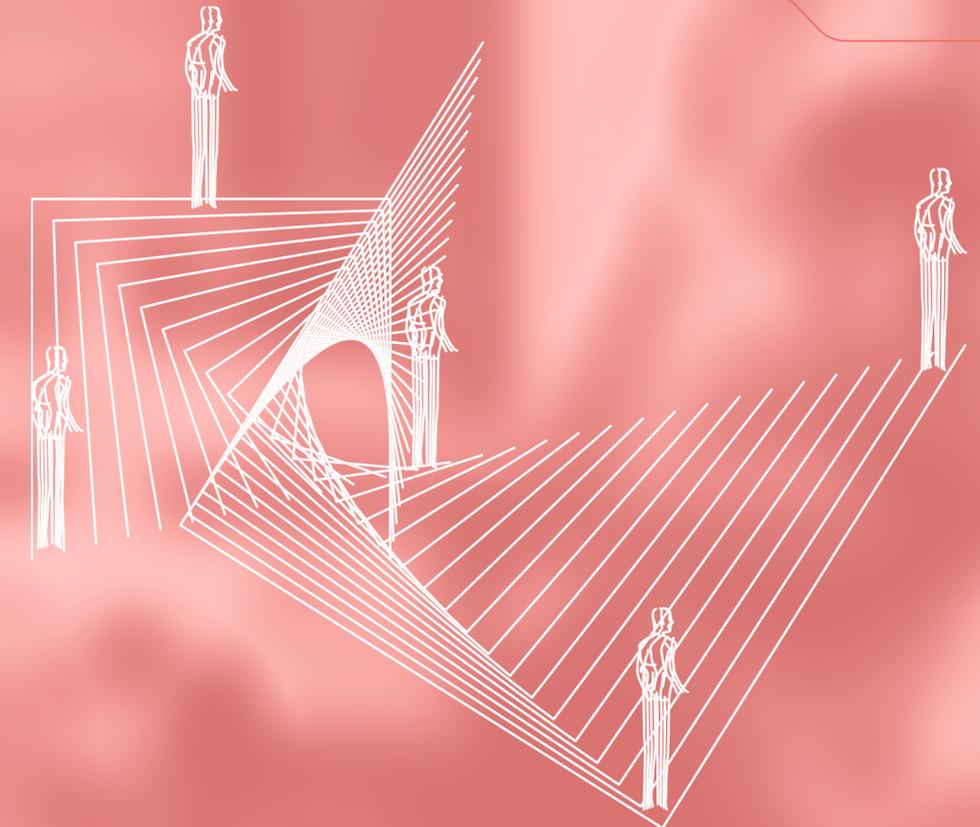
crescita personale, interesse verso il lavoro, network allargato e dinamico, aggiornamento continuo delle competenze

### Le sfide per gli HR in questo contesto:

- capacità di selezione dei talenti e delle competenze migliori e offerte di formazione all'avanguardia
- aggiornamento costante sul mercato di riferimento e sul business
- creazione e mantenimento di un network internazionale e multidisciplinare

### Rischi interni:

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

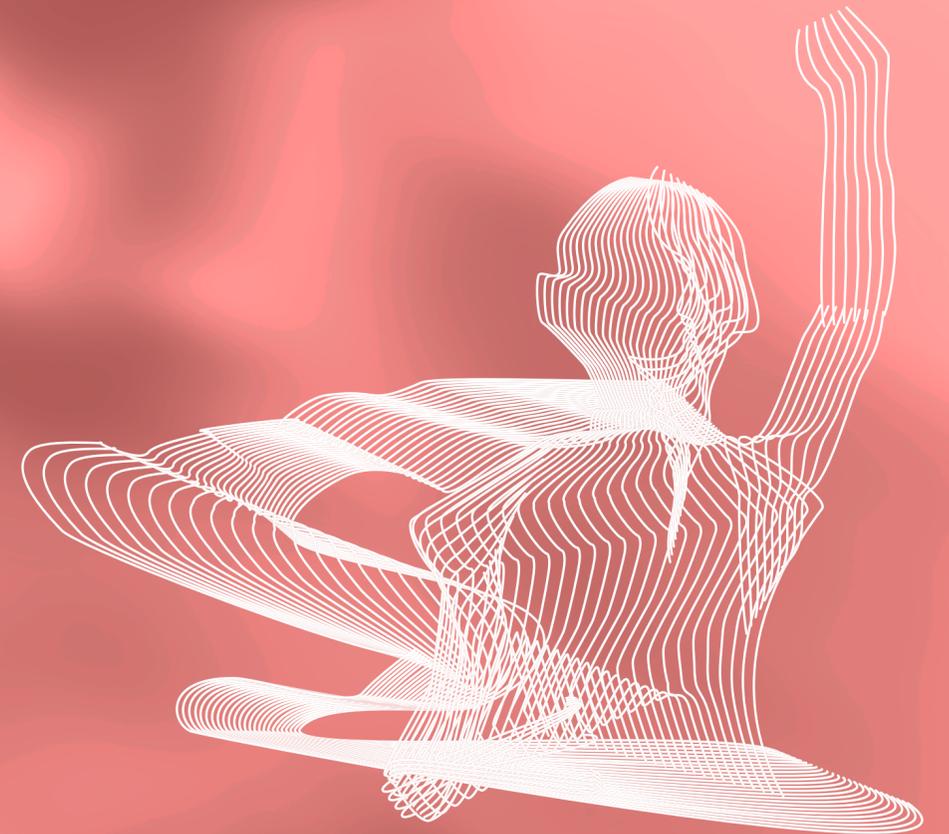


# Organizzazione agonistica

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, e pongono **l'accento sulla concretezza e sulla risoluzione dei problemi**.



### Spazi di lavoro e ways of working:

- sedi che coniugano 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

### Cultura:

- uguaglianza
- performance-driven
- gerarchica

### Valore dominante:

# we try harder

### Leve di attrazione:

ambizione, ascesa sociale, formazione superiore, indipendenza, riscatto

### 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

### Rischi interni:

- mancanza di collaborazione interna
- forte turnover oltre un certo livello
- lunghi tempi di formazione
- workbalance



# Noi di Futureberry

Aiutiamo le aziende a realizzare un cambiamento significativo e a raggiungere il loro punto di svolta in modi inaspettati.

## Inspiring & Envisioning

Immaginare un nuovo futuro e dare vita all'innovazione.

## Digital Mindset

Per sviluppare una mentalità innovativa e orientata al futuro.

## Engagement & Eventi

Per chi ha bisogno di trovare un significato in quello che fa e di riconnettersi con gli altri.

## Change Management & Transformation

Per coloro che hanno deciso di affrontare il cambiamento e sono alla ricerca di compagni di viaggio per il loro nuovo percorso.

## Leadership & Talent

Per chi vuole innescare forze e idee contagiose.

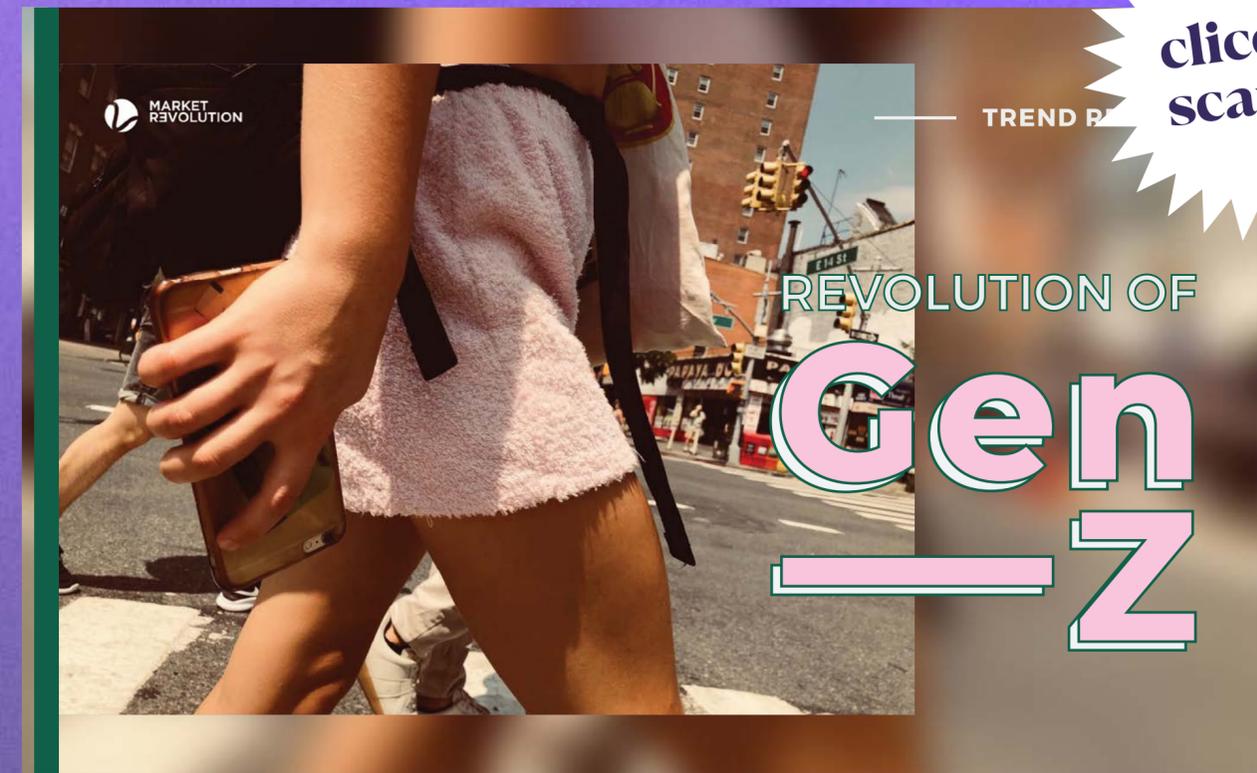
# Publicazioni



  
**clicca e  
scarica**

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.



  
**clicca e  
scarica**

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.

# Ringraziamenti

Negli ultimi mesi 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; 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 Torrisi



# 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

