

TRIMESTRALE DI INFORMAZIONE E CULTURA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Ddp
dal 1980
NUMERO
marzo 2002/200

**Direzione
del
Personale**

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

2000



**RISORSE
UMANE CHE
PASSIONE**

I TRE NODI DEL MONDO HR

Il contesto in cui stiamo vivendo sta cambiando i fondamentali del business. Oltre alla flessione dell'economia e alla trasformazione dei bisogni, emerge la centralità del digitale, sempre più pervasivo, e la sfida del determinare le nuove competenze necessarie

È utile mettere a fuoco – a valle del Covid e della sempre più incisiva rivoluzione digitale – **le competenze prospettiche del team HR** come architetto e regista del cambiamento *digitally-enabled*, identificando il gap con l'attuale funzione e gli strumenti, competenze e percorsi necessari per colmarlo.

L'obiettivo del libro è contribuire al dibattito sul **"next normal"**. Per questo motivo abbiamo coinvolto molte imprese – circa 70 – e intervistato in modo approfondito un gruppo – ampio ma selezionato – di protagonisti italiani che operano nell'area delle *Human Resources*: responsabili HR, CEO attenti alla gestione delle risorse umane, formatori e Head Hunter.

Anche il titolo è stato meditato a lungo e ha avuto molti suggeritori esterni. A partire dall'uso della parola **nodo**, una potente e ricca metafora che indica:

- il **rafforzamento**: l'annodare relazioni;
- la **complessità dei temi da affrontare**: dal *nodo gordiano* alle emozioni intense che ci fanno venire il *nodo alla gola*;
- un aspetto centrale della rivoluzione



Andrea Granelli
Fondatore di Kanso



Ornella Chinotti
Managing Director
di SHL per l'Italia
e la Francia

ne digitale: i **nodi della Rete** con il loro potere non solo di connessione ma anche di attrazione;

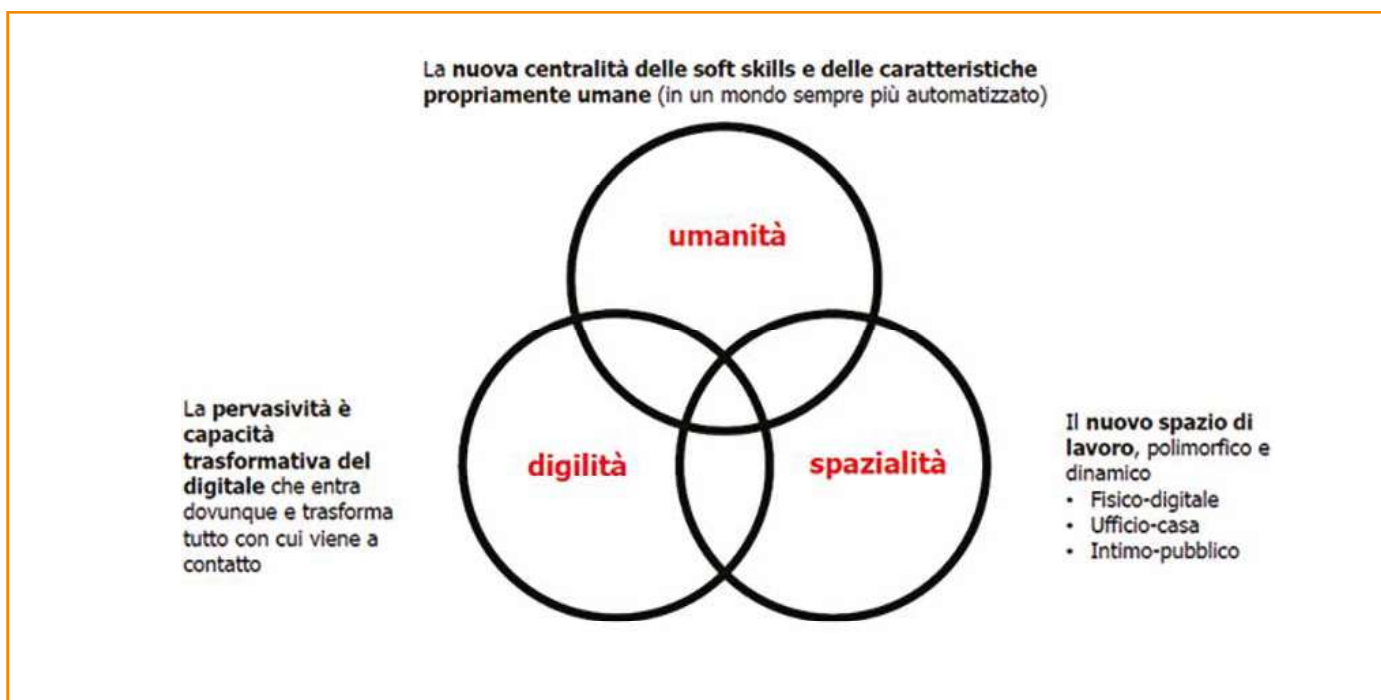
- la **misura dell'andamento** (in particolare delle barche), che ci richiama l'importanza della velocità nei processi trasformativi.

E poi i tre nodi, problemi da affrontare ma anche leve da utilizzare:

- 1 digilità**: un neologismo creato apposta per il libro e nato dalla fusione di digitale e abilità ma anche agilità – che vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali;
- 2 umanità**: *humanities* diremmo in in-

glese, per indicare tutto il bagaglio di conoscenze relative all'essere umano – caratteristiche che contraddistinguono le persone in termini di personalità, abilità, skill, intelligenza emotiva, *ed interazione con il contesto esterno* solo per citarne alcune – che oggi un manager deve possedere; umanità che richiama anche l'integrazione dei saperi e l'integralità dell'essere umano, spesso smarrito negli specialismi e nelle letture troppo analitiche;

- 3 spazialità**: l'importanza di ridefinire gli spazi di lavoro – sia interni che esterni all'azienda – ma anche gli spazi fisici e gli ambienti digitali. La rivoluzione dello smart work e il distanziamento sociale – anche se ➤



episodico – sta infatti cambiando non solo la nostra concezione del tempo ma anche quello dello spazio.

Il libro ponendosi dalla parte del lettore, propone in modo innovativo spunti e stimoli diversi:

- 1 una selezione di brevi saggi per introdurre il tema del libro e inquadrare le sfide e il punto di partenza;
- 2 una sintesi delle interviste fatte dai curatori – organizzata in 9 sezioni, che coincidono con i punti caldi emergenti – e senza virgolettati, per dare un flusso narrativo compatto e fluido;
- 3 un format grafico leggero e accattivante, che parte da un titolo “curioso”;
- 4 una selezione particolarmente ampia e diversificata che introduce gli esperti: provenienti da esperienze e settori merceologici diversi e considerati non come semplici intervistati ma come veri e propri co-autori.

Il tutto curato da due esperti con storie professionali, competenze e sensibilità particolarmente differenziate e complementari e avvalendosi – nella copertina – del talento grafico di Sandra Franchino. Abbiamo considerato i manager coinvolti nel progetto editoriale non come semplici intervistati ma come veri e propri co-autori. Ciascuno, infatti, ha

lasciato il suo segno nel libro e nella nostra comprensione del fenomeno.

Il materiale emerso dalle interviste – in media di circa un’ora – è come si può immaginare ricchissimo; trovare quindi una sintesi è stato un compito veramente arduo. O meglio, abbiamo da subito puntato a creare più che una sintesi – che rischiava di semplificare, ridurre e soprattutto omologare pensieri non sempre convergenti e molti ricchi anche nella loro forma espressiva – una sorta di esposizione intelligente di spunti che si sono spontaneamente – *motu proprio* – accumulati attorno a nove questioni considerate dagli intervistati come, nei fatti, di particolare rilievo.

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

Volendo comunque contraddire quanto appena detto relativamente al metodo adottato, azzardiamo a una super-sintesi dei principali messaggi emersi:

- Il direttore HR e il suo team saranno **pivot e registi** della prossima ondata di cambiamenti (anche quelli *business-driven*) e incideranno molto sulla bottom-line anche lato ricavi e non solo costi.
- La grande sfida della **dimensione soft e del soft-power**: misurazione, fabbricazione e educazione delle soft skills, nuovi modelli di leadership “fluida” e il ritorno della centralità del carattere e delle virtù.
- Le nuove frontiere della **formazione**, da reinventare completamente perché sia trasformativa (soprattutto del mindset) e memorabile (capace di contrastare la progressiva perdita di memoria), usando il digitale per ripensare al processo e non per creare sbiadite fotocopie digitali della formazione tradizionale.
- Il **digitale** che tutto invade e tutto cambia – e non sempre in meglio – richiede una nuova competenza che unisca una profonda conoscenza tecnica, un’abilità di utilizzo e un sistematico pensiero critico: una digilità, appunto.
- Il tema degli **spazi**, sempre più centrale (non solo a causa del distanziamento imposto dal Covid), tanto da spingere

l'HR a diventare nei fatti un "interior designer".

Le trasformazioni del contesto – catalizzate e rafforzate dalla rivoluzione digitale – aprono dunque nuovi orizzonti per gli ambienti di lavoro (e di vita) e la sfida progettuale legata al loro ripensamento declina pertanto lungo in tre assi in cui si articola lo spazio di lavoro:

- 1 ufficio, spazi pubblici e casa
- 2 ambiente fisico e ambiente digitale
- 3 dimensione sociale e spazio interiore/intimo

Riprogettando attività e competenze lungo queste tre dimensioni, si giocherà il futuro della performance e del ben-essere delle imprese. Emerge dunque un nuovo concetto di spazio che potremmo chiamare **Hubquarter**, un luogo con sostenibilità green "state-of-the-art", iper-attrezzato (con soluzioni innovative d'arredo e piattaforme/dati digitali di ultima generazione), con una ricca gamma di funzionalità adattabili a diverse tipologie d'uso e a diverse classi di utenti e il cui **genius loci** (capacità di generare valore aggiunto a chi lo frequenta) si estende extra-moenia e pervade il territorio circostante diventandone un bene comune.

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

Questa trasformazione così profonda del modo di lavorare spinge alla ricerca di "new ways of working", ricerca che richiede anche delle elaborazioni teoriche che abbiano un taglio multidisciplinary.



LA SCHEDA

Titolo I 3 nodi dell'HR: digitalità, umanità, spazialità

Autori aa.vv., a cura di Ornella Chinotti e Andrea Granelli

Casa editrice Strategiqs

Anno edizione 2021

È con queste premesse che è nata – su impulso di Daniele di Fausto, amministratore delegato di eFm – la fondazione Venture Thinking, che ha anche supportato il progetto del libro. Riteniamo che il team HR sarà, nei prossimi anni, il pivot e la cabina di regia di questa trasformazione – attivata dalle mutazioni del contesto e accelerata dal digitale – e dovrà cogliere al meglio la sfida del digitale nel ripensare i processi produttivi, le relazioni con i clienti e lo stesso mestiere del manager. ■



2020

Direttore:

Maria Emanuela

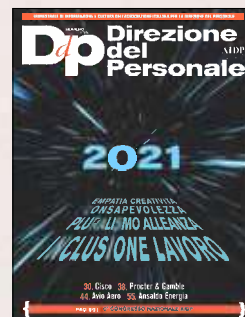
Salati

N° 195

dicembre

Titolo:

**2021: empatia creatività
consapevolezza pluralismo
alleanza inclusione lavoro**



2021

Direttore:

Maria Emanuela

Salati

N° 197

aprile

Titolo:

**#Ripartire dalla pubblica
amministrazione**

