



[Link al blog HBR](#)

INDICE

1. Innovazione autentica. Perché questa rubrica
2. il ruolo cruciale dell'apprendimento. Intervista a **Donatella Pinto** di Comau
3. Lucidità, pazienza e pensiero critico. Intervista a **Gian Luca Orefice** del gruppo Autostrade per l'Italia
4. Passione, bene comune ed empatia. Intervista a **Simonetta Iarlori** del gruppo Leonardo
5. Il lavoro oltre la performance. Intervista a **Gabriele Gabrielli** della Fondazione "Lavoroperlapersona"
6. Per una "leadership saggia". Intervista a **Giorgio Pivetta** del gruppo Campari
7. L'imperativo dell'HR: "entrare" nel business. Intervista ad **Alberto Signori** di Brembo
8. Forti attivatori del cambiamento. Intervista a **Santi Carlino** di Prometeon Tyre Group
9. Leadership Carismatica. Intervista a **Marco Valerio Morelli** di Mercer Italia
10. Personale e digitale. Intervista a **Fabrizio Rauso** di Sogei
11. Nuovi modelli valoriali e di cultura manageriale. Intervista a **Antonio Liotti** del Gruppo Leonardo
12. Cura, integrità e inclusione. Intervista ad **Antonio Migliardi** di AMA

N.1 INNOVAZIONE AUTENTICA

Gli articoli della serie *Le trasformazioni nel mondo HR* sono dedicate ad ascoltare le riflessioni direttamente dalla voce di chi pensiamo sia l'attivatore e facilitatore del "future normal": il mondo HR.

Andremo a raccogliere direttamente dalla voce dei protagonisti i grandi cambiamenti in atto e le strategie che le aziende più innovative stanno studiando – in alcuni casi già mettendo in pratica – per gestire il "future normal" o "never normal". Il team HR sarà, nei prossimi anni, il pivot e la cabina di regia di questa trasformazione 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.

Il 31 gennaio 2020 due turisti provenienti dalla Cina sono risultati positivi al virus SARS-CoV-2 a Roma. Da quel giorno il mondo è cambiato. La società tecnica si è fermata a causa del salto di specie di un microbo. Abbiamo appena iniziato a mettere a fuoco questa **pandemia**, le sue cause, i suoi processi diffusivi, le possibili cure e – in prospettiva – le tecniche preventive più efficaci. Una parola sta però emergendo: convivere. Questo male non può infatti essere debellato completamente, ma certamente può essere contenuto e possiamo soprattutto imparare a convivere. In questa convivenza si intravede però l'opportunità di andare oltre e considerare l'occasione di una rigenerazione.

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

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

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

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

Questa scala e tasso di cambiamenti richiede moltissima **innovazione**, ma una forma autentica di innovazione – molto diversa dalla moda del nuovo o dall'invenzione puramente tecnica. Innovazione – nel suo significato più autentico – non significa infatti tanto **fare cose nuove** (processo che rischia sempre di trasformarsi da mezzo a fine e diventare banale "nuovismo") quanto piuttosto **affrontare situazioni e contesti mai visti prima**, per i quali l'esperienza pregressa e la conoscenza accumulata sono insufficienti. Significa **fare le cose in modo diverso** integrando i saperi le esperienze le conoscenze. Abbattere i silos che separano, abbandonando i pregiudizi cognitivi, operativi. Mettere insieme, persone, comunità, conoscenze, dati informazioni. Il lavoro è quello di creare ponti e abbattere i muri. In sintesi vivere nella postura del collegamento di ciò che è separato.

Ciò comporta non solo la disponibilità di nuove competenze, nuovi strumenti, nuovi processi e modelli organizzativi, ma anche una diversa mentalità, più curiosa – cioè aperta alla novità, al non-è-mai-abbastanza –, sofisticata – per cogliere il valore della diversità e saper abitare la complessità –, e soprattutto umile e alimentata da un tenace e sistematico pensiero critico. Questo contesto così mutevole e cangiante richiede dunque anche nuove figure di leader – anzi di eLeader – in grado anche di rileggere la pratica manageriale con la lente del digitale. Ma soprattutto mette al centro i responsabili HR e i loro team. Saranno loro a plasmare le organizzazioni, a scegliere e costruire il mix di competenze necessarie, a **“disegnare”** i futuri spazi di lavoro – sia fisici che digitali.

Per questo motivo può essere utile sentire il loro punto di vista e riflettere su come stanno affrontando queste sfide. Per questo motivo abbiamo deciso di approfondire con loro questi temi intervistando molti dei protagonisti. I risultati di questa riflessione dialogante e *in fieri* verranno pubblicati in un libro che uscirà a settembre insieme alla rivista *Harvard Business Review Italia*. Poiché il materiale raccolto è ricchissimo abbiamo ritenuto utile pubblicare – gradualmente – un estratto di alcune delle interviste fatte, anche perché la ricchezza delle riflessioni emerse non poteva essere confinata in un libro di sintesi.

Stay tuned.

N.2 IL RUOLO CRUCIALE DELL'APPRENDIMENTO

Iniziamo il nostro dialogo insieme ai progettisti del **“future normal”** con **Donatella Pinto**, recentemente nominata **Consultancy & Education Solutions and Services Business Leader** di **Comau** dopo molti anni nel ruolo di **VP Head of Human Resources**.

Quali sono le principali sfide della digitalizzazione?

La digitalizzazione sta rimodellando tutti i settori e impone un ripensamento su come il business evolve, su come stare sul mercato e di conseguenza come l'organizzazione si struttura. La portata della digitalizzazione e il suo impatto non hanno precedenti e costituiscono una priorità per tutte le

organizzazioni e per la società intera. Per rimanere competitivi risulta necessario avere una profonda conoscenza del cliente e dei suoi bisogni, e ciò determina un radicale cambiamento nell'operatività e nel ridisegno dei processi aziendali. Si tratta di una trasformazione fondamentale che determina un cambiamento non solo di tipo tecnologico ma soprattutto nella cultura e nel modo di pensare.

Sono necessari nuovi modelli in cui i confini tradizionali vengono scardinati, le aziende vivono in un habitat più ampio in cui la comunità e il contesto esterno costituiscono parte essenziale del *purpose* aziendale che al tempo stesso deve trovare un allineamento con quello della singola persona.

La digitalizzazione, infatti, ha a che fare con il problema occupazionale. Non si può voltare le spalle e ignorare cosa questo significa per la forza lavoro meno professionalizzata. Ma qui le organizzazioni possono generare valore non solo per i clienti ma anche per la comunità, insegnando a come usare la tecnologia e come gli strumenti digitali creano opportunità per lavorare in modo diverso attraverso processi più agili e semplificati. Stiamo dicendo che il 90% del successo di un progetto di digitalizzazione dipende da quelle che vengono chiamate le soft skill: l'apprendimento e l'innovazione continua, la capacità di applicare il ragionamento analitico, la collaborazione e la creazione di una rete di relazione che facilita lo scambio di esperienze.

Ma i giovani arrivano pronti per affrontare queste sfide? La scuola prepara a sufficienza?

Tutto ciò non viene insegnato nelle scuole e spesso le aziende che assumono giovani che devono partire da zero nel costruire le basi della cultura del lavoro e dei comportamenti organizzativi. Per questo in Comau negli ultimi anni abbiamo investito molto nell'aprire la nostra Academy all'esterno, offrendo i nostri servizi di formazione alle scuole e in genere al territorio. Quando facciamo questo creiamo sempre dei percorsi formativi che insegnino tecnologia, materie scolastiche, ma anche i comportamenti sia di relazione con gli altri sia di tipo organizzativi.

Abbiamo usato il nostro robot per l'education E.Do come il miele per attirare i bambini e i ragazzi e insegnare loro anche tutto il resto, offrendo inoltre agli insegnanti un supporto concreto per spiegare matematica, geometria e coding e far così appassionare gli studenti alle materie scientifiche. Ci piace pensare che in futuro il brand Comau verrà riconosciuto, oltre che per le performance tecnologiche nel business, anche perché i bambini e i ragazzi delle scuole del territorio in cui Comau opera avranno voti nelle materie scientifiche più alti della media nazionale, e che i ragazzi delle superiori e dell'Università sapranno cosa significa lavorare in un contesto organizzativo, con l'abilità di interagire parimenti con uomini e macchine. Inoltre Comau, grazie all'attività svolta nelle scuole insieme a Pearson, ha formato più di 8.000 ragazzi degli ultimi anni delle superiori, rilasciando loro un attestato professionale di Conduttore di Robot e quindi dando loro la possibilità di affacciarsi nel mondo del lavoro già un po' più preparati alle sfide professionali.

I giovani vivono l'esperienza della precarietà del lavoro della necessità di imparare continuamente attraverso modelli di apprendimento diversi, meno teorici e più esperienziali. Portare le aziende nelle scuole, con il loro bagaglio di esperienza, di relazioni umane e di "lavoro sul campo", serve proprio a questo. L'accademia non è più sufficiente da sola ad assolvere a questo compito.

Ma, anche nel caso del digitale, non sono tutte rose e fiori ...

La trasformazione digitale, infatti, porta con sé comportamenti non sempre costruttivi: abbiamo sperimentato spesso in questi mesi di distanziamento sociale quanto la tecnologia da sola non basta a garantirci di vivere sereni. Dobbiamo imparare a usare questi strumenti di cui non possiamo più fare a meno convivendoci ma senza lasciarci sopraffare o, peggio, impaurire, e apprezzare ancora di più l'aspetto umano della nostra vita. Questo è possibile solo riconoscendo i limiti della tecnologia e dell'umano. Pensiamo, ad esempio, al rapporto che abbiamo ora con la scienza, la medicina in particolare. In questi mesi di pandemia sono crollate alcune certezze e il senso di sicurezza dato dal progresso, ma nel contempo è emerso quanto l'essere umano, con la sua determinazione e intelligenza, faccia la differenza, imparando velocemente dall'esperienza e traslando competenze da contesti differenti, scientifici e organizzativi, per sviluppare un vaccino e per vaccinare milioni di persone in tempi record. La scienza ha le sue certezze ma

spesso la dimensione umana prevale e allora occorre rileggere e valorizzarne la capacità di pensiero e la comprensione profonda del vissuto. Esercitare il pensiero critico, secondo me, significa proprio ricavare dall'esperienza concreta la rilettura di temi che sembravano "certi", senza mettere in discussione il tutto ma evolvendo verso un diverso concetto di sé stessi. Lo stesso è per l'uso della tecnologia, non risolve, non dà certezza assoluta ma dà una possibilità di lettura, di re-interpretazione di quello che facciamo. Come sempre la vera differenza la fanno gli uomini e le donne con i loro successi e fallimenti!

Di conseguenza il ruolo del HR in azienda cambia profondamente in quanto deve facilitare la trasformazione verso il digitale valorizzando le capacità degli individui ad adattarsi e rinnovarsi con l'apprendimento attraverso, per tornare alla scienza medica, il ciclo esperienziale del *quick win, fast fail*. In questo modo utilizzando i piccoli successi per rinforzare l'esperienza e non drammatizzando gli errori, ma incoraggiandone la veloce individuazione e comprensione, si facilita e si sostiene il cambiamento culturale e l'utilizzo delle opportunità offerte dalle tecnologie.

In che modo le persone stanno vivendo lo smart working?

Occorre considerare come è cambiato improvvisamente il vissuto lavorativo di ognuno di noi in conseguenza dello smart working. Accanto agli indubbi benefici nella sicurezza personale, questa modalità di lavoro ha creato anche pesanti conseguenze psicologiche ed emotive. Efficienza sovrastimata a svantaggio di una vita personale oramai saccheggata. Logorio emotivo che deve fare i conti con un periodo pandemico dalle molteplici implicazioni, personali, famigliari, organizzative. Lo smart working impone una riflessione sul significato del senso di appartenenza all'azienda. In particolare, questa deve diventare una esperienza bella, positiva, una scelta. Mixare il lavoro a distanza con quello in presenza deve significare tornare in un ambiente lavorativo in cui stare con gli altri, imparare, scambiare conoscenze e relazioni rappresentano i nuovi valori guida. Emerge una nuova appartenenza aziendale basata sul senso di comunità e di cura delle persone. In particolar modo laddove sia necessario, come in questo momento, lavorare in un'azienda che deve andare a due velocità, con un piede nel passato tradizionale e uno nel presente/futuro dinamico, tecnologico, incerto e a volte irrazionale.

N.3 LUCIDITÀ, PAZIENZA E PENSIERO CRITICO

Oggi intervistiamo **Gianluca Orefice**, nuovo responsabile HR del gruppo Autostrade per l'Italia, chiamato dopo una lunga esperienza nel gruppo Leonardo a rilanciare le sorti della società agendo sull'organizzazione, sulle competenze e sulla motivazione delle risorse.

Quali sono le sfide del business che più impatteranno l'agenda del responsabile risorse umane?

Dobbiamo passare dal "ora e qui" al chissà dove", non solo reinventando le traiettorie di crescita ma sapendo anche affrontare, senza perdere lucidità, le condizioni di stallo e saperne estrarre la positività. Lo stallo è infatti una condizione umana naturale – soprattutto dopo periodi convulsi – che consente anche il ripensamento: ci consente anche – se entriamo nel suo spirito, nelle sue logiche – di recuperare energia per riaffrontare nuove traiettorie, anzi per tracciarne di completamente nuove. È dalla crisi che nascono le opzioni, ma la crisi richiede lucidità, pazienza e pensiero critico. La crisi ci rafforza quando diventiamo proattivi, anticipiamo i fenomeni. Troppo spesso, invece, ci limitiamo ad essere semplicemente reattivi, quasi come dei cani di Pavlov.

Lo smart work da risposta emergenziale sta diventando prassi consolidata ... ma con qualche accorgimento. Quale deve essere l'approccio corretto?

La digitalizzazione e lo smart work ridisegnano (e ampliano) i confini organizzativi e personali; se usati correttamente, non eliminano il contributo umano ma lo trasformano e possono addirittura potenziarlo. L'utente diventa un mediatore fra le piattaforme digitali e il mondo esterno ma deve ripensare alla sua modalità organizzativa – sia personale sia di squadra. E il primo punto di attenzione – vista la situazione economica – sono i costi. Il digitale deve diventare uno straordinario strumento per l'efficientamento dei costi e lo snellimento organizzativo al fine di garantire agilità e *continuous improvement*.

Gli impatti dello smart work non sono una novità, lo sono l'intensità d'uso e la sua pervasività. La priorità è dunque riprendere in mano la persona in senso integrale, per saper gestire al meglio il "dono" digitale senza snaturare i processi organizzativi e la stessa natura umana. Il digitale diffuso è finalmente l'occasione per adottare in modo sistematico *management by objective*. Che non vuol dire solo maggior controllo aziendale ma anche maggiore trasparenza verso i collaboratori, forzando l'esplicitazione degli obiettivi e dei conseguenti criteri di valutazione delle performance. Solo verificando andamenti e scostamenti delle attività rispetto agli obiettivi concordati si può capire davvero – e in modo non invasivo – come le risorse stanno operando. È la fine del management "a vista", la dimensione della complessità che pretende un pensiero articolato.

In questo scenario qual è il (nuovo) ruolo del direttore delle risorse umane?

Innanzitutto, la funzione HR può, anzi deve, giocare un ruolo propedeutico nel ridefinire il posizionamento fra azienda e stakeholder. Stiamo infatti entrando in una nuova stagione sindacale: lo smart work, le nuove esigenze e forme di flessibilità, l'emergere di nuovi mestieri di cui non avevamo idea solo qualche anno fa, ma anche l'invecchiamento della popolazione mettono sul tavolo negoziale moltissimi temi. Ma anche il sindacato deve ripensare se stesso, deve rinnovare la sua missione, i suoi strumenti negoziali, il focus delle sue battaglie.

Un secondo compito della funzione HR è quello di facilitare le connessioni all'interno dell'organizzazione e non gestire posizioni. Deve costruire rapporti fiduciari, saper narrare la visione, definire gli obiettivi, anche quelli più complessi e sfidanti. In ultima istanza, il ruolo HR è valorizzare la capacità delle persone dovunque il saper essere – integrità e passione – e il sapere fare con azioni costanti di *long life learning*.

Ma tutto ciò avviene in un contesto iper-dinamico e allora HR deve diventare il garante della "stabilità instabile", della dinamica continua e armonica fra entità organizzative e persone, fondamentale quando il contesto competitivo cambia in modo repentino e imprevedibile. La stabilità organizzativa richiede tempi stabili; adattabilità e connessione devono diventare le nuove parole d'ordine coerenti con lo spirito del tempo. Bisogna contrastare il protezionismo procedurale. Per fare ciò, HR deve professare una sorta di suicidio intellettuale: stare sempre un passo indietro o di fianco ... saper sparire quando serve per sostenere la cd "gestione diffusa". Mi viene in mente un importante progetto europeo di ricerca chiamato "*disappearing computer*". Il computer diventa più efficace e potente quando scompare ... quando non si nota perché diventa naturale.

Un terzo compito importante di HR è aiutare l'organizzazione a cogliere i benefici della rivoluzione digitale e a proteggersi dai suoi malefici. È necessario che HR si adoperi per una riconciliazione con i temi dell'umanesimo digitale; solo in questo modo si potrà vedere il rischio digitale non come un tema patologico ma più squisitamente antropologico. La riparazione è infatti un concetto bellissimo e complesso e per i giapponesi il vaso rotto riparato vale di più di quello originale. Il kintsugi è infatti l'arte di riparare il vasellame con oro o argento liquido o lacca con polvere d'oro; e la riparazione dà all'oggetto un'unicità – oltre alla soddisfazione per averlo recuperato. Una vera e propria riparazione generativa, che in Autostrade per l'Italia sta diventando visione strategica.

Dentro ogni ferita c'è verità da reinterpretare. Come ha osservato Henri-Frédéric Amiel, "Un errore è tanto più pericoloso quanto più verità contiene".

Il digitale va anche visto come un nuovo comportamento: la *netiquette* non è il *bonton* della Rete ma la regola dei nuovi paradigmi comunicativi. Per questo va conosciuta e praticata. Inoltre, il digitale acuisce quella che sarà la sfida delle competenze: costruire delle figure che abbiano nella polivalenza un valore ... capaci di giocare in equilibrio fra iper-specializzazione e despecializzazione (gestione della complessità e ibridazione dei ruoli).

E la sfida di Autostrade: un cambiamento nel cambiamento?

HR va riscoperta e rifondata in modo strategico ... contributo all'infrastruttura sociale. Il trauma di ASPI è quasi "post- bellico" e il suo essere causa e ragione delle vittime mette in crisi il suo modello di leadership. A questo si è aggiunto il CoViD e i suoi impatti sulla mobilità. E poi – *dulcis in fundo* -il concetto di

infrastruttura a controllo statale – adesso chiamate piattaforme per cogliere anche la dimensione immateriale – non trasforma solo il concetto di governance ma sottolinea il valore aggiunto generabile legati alle molteplici connessioni possibili.

Una serie di cambiamenti epocali, dunque, che richiedono una sorta di rifondazione della missione HR, che deve diventare il principale contributore ed integratore delle politiche di sostenibilità, rafforzare l'infrastruttura sociale di ASPI e del suo ecosistema di riferimento.

L'innovazione – non solo tecnologica ma anche antropologica – deve diventare il fulcro del rinnovamento e non uno dei tanti aspetti e deve concorrere a costruire un nuovo paradigma creativo di “*caring & wellbeing*” che punti non solo a stare bene insieme ma anche a produrre meglio insieme.

HR deve riconquistare la dimensione antropologica, oggi colonizzata dal marketing, per rimettere al centro l'essere umano, nelle sue varie modalità di interazione con la tecnica (nativo digitale, essere aumentato, immigrante digitale, ...) e comprendere in profondità la sua tenuta emotiva, i meccanismi per sprigionare wellbeing.

Ciò richiederà anche di passare dalla filiera all'ecosistema, concetto non solo più ampio ma dove i ruoli dei singoli attori sono molto più fluidi e flessibili

N.4 PASSIONE, BENE COMUNE ED EMPATIA

Oggi intervistiamo **Simonetta Iarlori**, *Chief People, Organization and Transformation Officer* del Gruppo Leonardo, fisica teorica con una cultura eclettica e una consolidata esperienza nella gestione di organizzazioni complesse.

Quali saranno le prossime sfide del business che richiederanno un maggior cambiamento da parte della funzione HR?

È altamente probabile che, nel futuro, si faranno complessivamente meno investimenti e quindi si dovrà *condividere* di più, anche le competenze. La *sharing economy* – oggi solo uno slogan – potrebbe diventare una realtà sui cui le aziende giocheranno una parte della loro competizione. *Concurrency* e *Coopetition* anche oltre i confini nazionali, cambiando anche in parte la nozione di migrante economico.

La condivisione fornisce due benefici potenti: permette di aumentare la disponibilità di risorse in regime di scarsità e rompe gli orticelli, sottolineando il valore della generosità e della *cross fertilization*. Ovviamente non si può condividere tutto: qualcosa deve rimanere di privato e protetto. Ma i modelli funzionanti di *open innovation* dimostrano il potere della condivisione e mettono in luce una competenza critica: la capacità combinatoria di collegare, fertilizzare, incrociare saperi e competenze diverse generando nuovi insight.

Sono le aziende che devono presidiare la proprietà intellettuale: le singole persone devono invece puntare a condividere il massimo possibile per aumentare scambi e combinazioni possibili. Dobbiamo, dunque, uscire dal modello culturale novecentesco – iper-specialistico e a silos – e puntare maggiormente alla trasversalità delle competenze, soprattutto di quelle fondative. Non solo le conoscenze fondamentali di scienza e tecnologia – che rendono possibile l'R&S, ma anche le arti liberali, la formazione di base delle scienze umanistiche, che potremmo considerare la versione individuale della ricerca di base.

Questa maggiore fluidità nei rapporti di lavoro e nel senso di appartenenza a un unico datore di lavoro renderà sempre più sfuocata la differenza fra dipendente e consulente. Un tempo la separazione era netta, anche grazie al ruolo limitante degli spazi fisici. I dipendenti erano *intra moenia*, mentre i consulenti erano *extra moenia* e dovevano chiedere il permesso per entrare in azienda e partecipare a riunioni o attività di lavoro. Oggi, con una maggiore diffusione dello smart work questo scenario è mutato in un batter d'occhio. Le riunioni sono multi-locate e la differenza fra dipendente e consulente si percepisce sempre di meno.

Un recentissimo articolo di McKinsey (*'Great Attrition' or 'Great Attraction'? The Choice Is Yours*, McKinsey Quarterly, settembre 2021) mette in luce la crescente criticità della fuga dei talenti, soprattutto nel

momento in cui le aziende pianificano i rientri in ufficio. È come se il periodo della pandemia avesse consentito a molti – forse ai più dotati e riflessivi – di riflettere sui propri obiettivi, sia professionali che personali, e di incominciare a guardare il proprio rapporto con l'azienda con occhi diversi.

Ciò comporterà anche un cambiamento profondo dei contratti di lavoro. Già oggi molti giovani non desiderano il posto fisso. Il motore non sarà più la sicurezza del posto di lavoro o lo sviluppo delle competenze e di esperienze rivendibili, ma il poter mettere passione in un progetto che renda soddisfatti e orgogliosi.

La passione sarà dunque un grande tema di leadership: non basterà più assicurare resilienza; un leader dovrà anche tenere accesa la passione del proprio team. Come ha recentemente detto papa Francesco, bisogna «tenere vivo il fuoco, non adorare le ceneri». HR dovrà allora lavorare di più sulla passione creando capacità più spiccate sia nella gestione delle relazioni che nell'empatia.

Il *purpose* sarà dunque sempre più importante?

Messi insieme, condivisione e passione richiamano altri due concetti: *bene comune* e *purpose*. Se prima l'agenda economico-finanziaria dettava gli indirizzi e i criteri del piano, oggi è la sostenibilità a guidare. E la sostenibilità richiama anche la capacità e il coraggio di formulare visioni lunghe e nel fare conseguentemente investimenti anticipatori. Sostenibilità è molto di più che gestione della *diversity* e decarbonizzazione. È la responsabilità verso le generazioni future; è un discorso a lungo termine.

Sono preziose le riflessioni del filosofo Hans Jonas che hanno consentito di definire il *principio di responsabilità* e che ci ricordano che «non si deve mai fare dell'esistenza o dell'essenza dell'uomo globalmente inteso una posta in gioco nelle scommesse dell'agire», perché ciò che è in gioco sono gli asset che lasciamo alle generazioni future. L'imperativo fondato su questo principio presuppone una tendenziale ipotizzabilità delle conseguenze e deve essere pertanto adattato al fatto che questa responsabilità si estende ora all'ignoto. L'importanza di questo principio – che è stato il faro nella redazione del documento della Conferenza “Summit della Terra” tenuto a Rio de Janeiro del 1992 – deriva anche dal fatto che forza l'assunzione di una sorta di “responsabilità intergenerazionale”, poiché vuole rappresentare anche gli interessi delle generazioni future, che oggi non hanno rappresentanza (formale e autorevole) – e quindi voce in capitolo – su ciò che condiziona il loro presente.

Oltretutto, lavorare a un progetto condiviso proiettato in un futuro lontano e incerto richiederà anche molta più flessibilità; sarà infatti fondamentale sapersi adattare e non essere troppo rigidi. Nel futuro gli ordini di servizio perderanno molto significato e valore. Forse è davvero arrivato il momento di “rompere le piramidi” e dare libero sfogo al mondo *flat*, alla parte cioè più autentica e meno *software-driven* dei modelli *agile*.

Oggi si è ancora troppo attaccati al ruolo e infatti la piramide continua a regnare. Misura di ciò è che tutti vogliono fare i manager, anche i professional più talentuosi. Per i giovani, invece, quello che davvero conta sono lo stipendio e l'essere riconosciuti (socialmente) per quello si fa: una nuova forma di accountability, dunque. Se guardiamo alla realtà che ci circonda, gli ologrammi ci svelano che il mondo potrebbe essere davvero piatto e quindi la terza dimensione potrebbe essere una semplice illusione o forse una nostra esigenza rappresentativa. Dovremmo quindi guardare ai modelli *flat* con un occhio diverso e meno preconetto.

Quali saranno, allora gli investimenti più importanti che le aziende dovranno fare?

Innanzitutto, la *formazione*, che è sempre stata molto importante ma era stata tagliata per cecità negli anni precedenti. Non è importante solo dare buoni contenuti, ma fare anche in modo che il loro ricordo venga “attaccato” a qualche cosa di significativo per il discente. In questo senso l'apprendimento deve essere esperienziale. Se le aziende non danno formazione ai propri dipendenti, le persone brave si formano da sole. Il gruppo Leonardo ha gestito con grande successo e soddisfazione una partnership strategica con Coursera, mettendo a disposizione dei propri dipendenti 780 percorsi formativi. Come noto la qualità di questi corsi è molto elevata (ci sono ad esempio corsi realizzati dal MIT o da Yale) e l'adesione dei

dipendenti del gruppo è stata incredibile: il 35% gli ha utilizzati (in piena autonomia), rispetto a una media *worldwide* del 20%.

Questo tipo di formazione ci ha dimostrato che l'aula diventa sempre più residuale. Le nuove piattaforme digitali arricchite di funzionalità di intelligenza artificiale creano una nuova forma di ingaggio – l'engagement digitale – che non ha nulla da invidiare al potere coinvolgente del cinema. Come ci ricorda McLuhan, il mezzo è il messaggio e trasforma il contenuto in qualcosa di diverso anche potenzialmente molto seduttivo. La misura dell'intensità di formazione praticata supera il concetto di età: il concetto di giovane non è più anagrafico ma cognitivo ed è caratterizzato dalla "voglia di imparare". Questa rilettura del significato aziendale dell'età dei collaboratori apre nuovi spazi al dialogo intergenerazionale.

In secondo luogo, bisogna ritornare a investire in R&S e soprattutto nella ricerca di base, quella non immediatamente finalizzabile e chiamata in modo suggestivo *blue sky*. Una ricerca che parte da intuizioni e non da certezze e la cui libertà non è tanto nelle aspirazioni e obiettivi quanto nei percorsi da intraprendere. L'azienda Moderna, per esempio, è nata solo 10 anni fa su idea quasi futuribile. La tecnologia necessaria per la ricerca *blue sky* può essere anche molto soft, quasi spirituale. Quanti fisici sono anche filosofi e come non ricordare uno dei libri fondativi della cultura digitale: *The Age of Spiritual Machines*, scritto da Ray Kurzweil nel 2000. Nell'era in cui stiamo entrando, le competenze non saranno più quelle di una volta...

N.5 IL LAVORO OLTRE LA PERFORMANCE

Oggi intervistiamo **Gabriele Gabrielli**, Imprenditore, Coach, Consulente, Presidente **Fondazione "Lavoroperlapersona"** e Professore all'Università Luiss Guido Carli.

In questa intervista ripercorriamo solo alcuni temi che ci hai proposto in una lunga e approfondita conversazione. La prima cosa che ti vogliamo chiedere è: la sostenibilità è un affare dell'HR? In un tuo recente blog (peoplemanagementlab.com) hai sottolineato che la sostenibilità è una prova decisiva per la leadership HR, cosa intendi?

Una nuova forma di capitalismo sostenibile. Così, dopo il "capitalismo manageriale" e quello del "valore per gli azionisti" (Enrico Sassoon) è il tempo del "capitalismo inclusivo e sostenibile", come auspica Larry Fink. Tutto ciò richiede un cambiamento che tocca ogni aspetto della vita. Per questo la sostenibilità ha bisogno del contributo della politica, dell'educazione, del lavoro e delle nuove generazioni. Lascia immaginare una radicale trasformazione del "fare impresa e management", ponendosi come la sfida più significativa anche per le direzioni HR. Non bisogna perdere l'opportunità: occorre cogliere i nessi più profondi tra sostenibilità e il contributo che la funzione HR può dare per una società migliore.

La sostenibilità, piuttosto, è percepita come leva di altri. Le si volge uno sguardo dubbioso, quello di chi pensa che sia un approccio distante anche culturalmente dall'HR. Una sorta di corpo estraneo. Ci si domanda quale contributo potrebbe dare l'HR.

Quale è la tua proposta?

Cogliere l'occasione per dar vita a una "nuova stagione" per la funzione HR che deve attivare un nuovo laboratorio organizzativo per sollecitare una profonda trasformazione. Occorre cambiare passo. La sostenibilità offre un'opportunità di riscatto per testimoniare l'idea e, per accompagnarla nella pratica, della *employee centricity*, ossia che la persona è un fine e non un mezzo. Uno straordinario contesto per tornare all'essere umano e per "umanizzare" il lavoro (Schawb, 2018, McKinsey, 2021). Questo è il tempo per la funzione HR di mostrare un nuovo slancio capace di aggregare energia e delineare programmi concreti di cambiamento. È finita l'epoca delle iniziative spot che strizzano l'occhio al mercato: occorre piuttosto che l'HR si faccia carico di disegnare un framework capace di dare senso alle molteplici iniziative che possono essere intraprese per implementare una "gestione sostenibile delle persone", i fattori abilitanti e le condizioni di praticabilità. Qual è il lavoro da fare dunque? Allenarsi con esercizi di consapevolezza per costruire l'architettura delle politiche, pratiche e indicatori di impatto del people management. Si tratta di un lavoro che, naturalmente, va progettato ricercando il coinvolgimento di

manager e collaboratori. Una vera e propria sfida di “rinascita” che, sono certo, produrrà anche un nuovo linguaggio.

Quali sono nuove sfide del lavoro manageriale e quali sono quelle vecchie ma sempre importanti?

La prima è sicuramente quella di ridisegnare modelli di business e operativi capaci di incorporare le istanze culturali, sociali, economiche proposte dal paradigma della sostenibilità. È una sfida complessa e faticosa. Richiede coraggio che può derivare soltanto da profonde convinzioni riguardo ciò che è bene fare. La trasformazione, insomma, va sollecitata e accompagnata perché è cosa buona e basta. Credere questo è la fonte di quella straordinaria motivazione e determinazione che devono alimentare il lavoro manageriale. Per essere agenti del cambiamento occorre anche coraggio, quello di andare contro corrente, quello di essere pionieri convinti che si stia facendo la cosa giusta non tanto nel breve quanto nel lungo periodo. Alla fine, però, sono convinto, che l'esito di questo agire organizzativo separerà le imprese sostenibili da quelle che continueranno a bruciare risorse senza ri-generarle.

Anche per il lavoro manageriale, dunque, è tempo di sperimentazione e innovazione per costruire nuove abilità e un nuovo *mindset* per chi ha la responsabilità di guidare e organizzare il lavoro di altri. Richiede soprattutto uno switch-on dalla modalità dell'io a quella del noi, che avrà il suo esito più tangibile nel lavoro di team ri-generati e generativi.

L'ultimo volume nato della collana “Lavoro per la persona”, *Il lavoro che si prende cura*, propone un binario interessante: ricerca scientifica e pratiche organizzative per curare il lavoro. Cosa emerge da questa combinazione?

L'idea che c'è dietro il concetto di un lavoro che si prende cura credo sia davvero potente. Per esempio, ridimensiona, collocandola in una diversa prospettiva, quella funzione performativa che ormai è diventata la chiave di lettura con cui lo si guarda. Un lavoro impoverito di senso, un lavoro ridotto a una sorta di dispositivo misurato in termini di suo funzionamento. Questa strada però è dissestata e piena di buche per la felicità e soddisfazione delle persone. Un lavoro ridotto a performance cancella ogni suo tratto umano e chi lo organizza è appannato nella vista, incapace di interrogarsi se il lavoro stia aiutando le persone a realizzarsi. Se il complesso lavoro che si cela dietro le molteplici attività scientifiche che si realizzano nei diversi campi disciplinari fosse guidato dallo “sguardo performativo” sarebbe un guaio per tutti. La scienza selezionerebbe i suoi interessi solo in funzione dei ritorni economici collegati alle applicazioni degli esiti delle ricerche, lasciando ai margini altri criteri come quello di rispondere ai bisogni del desiderio di uomini e donne di vivere bene. Funzionare o esistere? si domanda il filosofo e psichiatra Miguel Benasayag. Il lavoro deve avere invece, come scrivo nel volume, uno “sguardo relazionale” che va ben oltre la performance perché si pone nella prospettiva delle persone. Il centro della scena allora non sarà il funzionamento e l'utilità quanto il benessere e le relazioni che generano e ri-generano la nostra vita.

N.6 PER UNA “LEADERSHIP SAGGIA”

Giorgio Pivetta è responsabile HR di **Campari Group**. Filosofo di studi – ma anche di visione – ha iniziato in Barilla, dove si è formato e ha mosso i primi passi del suo percorso. Lungo i 17 anni alla guida di HR in Campari, ha sperimentato l'importanza e soddisfazione di contribuire ai successi di un business in continua crescita con una visione di lungo termine, dove le persone sono davvero al centro dell'agenda

Oramai abbiamo capito che la pandemia (e il contesto associato – sia le cause che gli effetti) non possiamo sconfiggerla, ma dobbiamo convivere. Finita la frenesia emergenziale e guardando i contesti organizzativi con più calma, si ha come la sensazione che si siano persi alcuni fondamenti dell'organizzazione e della leadership. Cosa ne pensi?

Sono convinto che sia stato così. Le richieste della fase emergenziale – che ha forzato le aziende a prendere decisioni difficili e talvolta drammatiche – e il *focus* concentrato quasi esclusivamente sull'operatività quotidiana, per ridurre al minimo interruzioni o rallentamento, hanno creato una sorta di smarrimento.

Oltre al coraggio di guardare oltre, incluse le opportunità, uno dei fondamenti che va recuperato – o forse addirittura riconquistato – è la necessità e capacità delle aziende di connettersi. È come se una delle lezioni olivettiane fosse stata dissipata, una sorta di analfabetismo di ritorno che tocca il linguaggio e i relativi discorsi elaborati dal mondo HR. La connessione – parola che oggi ha un significato eminentemente tecnico – richiama però due potenti concetti olivettiani sempre attuali: comunità e con-divisione.

In fondo, l'appartenenza alla comunità richiama la priorità del “bene comune”, a cui i diversi attori contribuiscono collaborando e, appunto, condividendo. In secondo luogo, la comunità ha bisogno di continuità, di costruirsi nel tempo e di fiducia nel futuro. Porto l'esempio di un'iniziativa che abbiamo lanciato nel picco della pandemia e finalizzato nelle scorse settimane. Abbiamo lanciato un Piano di Azionariato diffuso aperto a tutti i Camparisti nel mondo (ci chiamiamo così, ci aiuta a capirci velocemente su chi siamo e soprattutto su che cosa condividiamo). Bene, oltre il 50% delle persone a cui è stato offerto il piano hanno scelto di partecipare (dato ben al di sopra dei benchmark esterni). Per loro significherà investire una porzione del proprio stipendio in azienda per 3 anni, alla fine dei quali otterranno anche una parte di azioni in premio gratuite. Bene, la comunità aziendale vive di simboli, parole e rituali, ma vive anche di concretezza. Le persone ci hanno detto in modo chiaro e concreto che credono nel progetto aziendale e hanno voglia di condividere rischi e successi.

In questo scenario – così diverso dai precedenti – servono allora nuovi modelli di leadership?

C'è secondo me una ricerca ossessiva di nuove pratiche di leadership. Mi sembra una forma di nuovismo. Ma abbiamo davanti a noi esempi suggestivi e riflessioni potenti ancora valide – anche perché spesso nate in tempi travagliati, di crisi.

Come ci ricorda Marcel Proust ne *La strada di Swann*, «l'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'aver nuovi occhi». L'innovazione è più un fatto di *mindset*, di pensiero critico, di capacità di sguardo. E allora dobbiamo riprendere e riflettere sul nostro patrimonio – fatto di idee, persone, esperienze.

Trovo ad esempio di grande ispirazione le idee di *wise leader* e di *wise company* sviluppate e perfezionate negli ultimi anni. Il leader saggio è quello che evita la trappola dell'iper-razionalità, dell'azzardo morale, della visione di breve termine e del conformismo. Se questa è la dote principale di un leader, specialmente nei momenti di forte discontinuità e crisi, dobbiamo riconoscerla, prepararla, fare in modo che diventi diffusa. Anche in questo periodo di pandemia, ho potuto vedere nella mia azienda la forza d'impatto di una “leadership saggia”, che fa bene al business e a tutti gli interlocutori, e prende decisioni “sagge” nel contesto. Con due elementi invariati, l'operare per un “bene comune” e in una prospettiva di lungo termine.

Vedo invece una tensione eccessiva a ingegnerizzare l'algoritmo vivente del leader perfetto, scomponendo e ricomponendo le singole parti, per misurare l'efficacia del leader in modo razionale. E questo, indipendentemente dalle competenze/skills che di volta in volta vanno create-sviluppate-dismesse. La leadership è più e altro rispetto alla somma di competenze, ovviamente e fatalmente importanti.

In questo contesto straordinario qual è il ruolo di HR?

Ai tempi di Adriano Olivetti, la direzione era del Personale, non ancora “HR”: c'era solo la “H” – che poneva l'accento sulla dimensione autenticamente umana della funzione. La “R” – l'essere umano come risorsa produttiva fungibile, la dimensione più contabile del lavoro – è venuta dopo e certamente ha portato una maggiore abilità a capire e stare nel business, ma anche il rischio di perdere alcuni fondamentali.

È come se l'aggiunta della “R”, che ci porta alla dizione corrente della funzione – HR – avesse anche dato libero sfogo alla moda delle metriche: se un fatto aziendale è rilevante, devo misurarlo. Il risultato è stato un fiorire di *analytics* e di metriche spesso sfocalizzate, acefale e certamente riduzioniste. Ma la complessità non si riduce a semplici indicatori, e non tutto ciò che conta può essere contato. E la rivincita dell'intuizione, degli *small data* testimonia proprio questo. E *humanities* e multidisciplinarietà possono essere – se diffuse in modo capillare nelle organizzazioni – antidoti alla crescente ipersemplicificazione.

Questo passaggio da Direzione del Personale a direzione HR, quando non opportunamente interpretata e mitigata, ha comportato un'anonimizzazione di molti altri aspetti.

Ad esempio, nella dimensione organizzativa – paradossalmente più presidiata – ma che si è standardizzata e banalizzata. Le sfide del contesto ci richiedono però di tornare alla profondità e studiare in modo etnografico e sociologico le organizzazioni; non basta riempirle di digitale. Anche le capacità comunicative ne hanno risentito. Oggi bisogna parlare con più efficacia alle persone, ma spesso HR non è più abituata a parlare agli individui, ma ai profili. Usando un gioco di parole, nel mondo HR si sente sempre più parlare di “*personas*” e meno di persone. Le parole pesano...

Dobbiamo poi uscire dalla gabbia delle buone pratiche e dei casi di successo e reintrodurre – anche nel mondo HR – un sano pensiero critico. E attingere anche dalla storia, senza nostalgie. Per tornare al caso Olivettiano, il modello di Ivrea non è certamente replicabile *tout court*, e forse non deve neanche esserlo. Ha le sue luci ma anche le sue ombre. Però ha consentito all'Italia di essere alla frontiera sia del business che dell'innovazione, ha dimostrato che si può diventare un operatore globale, ma con un forte radicamento locale, che si può creare un ambiente meritocratico e ossessionato dall'innovazione, senza però abbandonare a se stessi gli ultimi e i fragili. Credo che queste lezioni siano valide ancora oggi.

Racconto spesso la strana sensazione provata qualche anno fa entrando nei ristoranti di Google o nel campus di Facebook nella Silicon Valley, dove i fondatori avevano fatto inconsapevolmente rivivere (almeno parzialmente) lo spirito olivettiano a 50 anni e 10,000 chilometri di distanza. Corsi e ricorsi storici, avrebbe detto Vico. Ironia della sorte, nello stesso periodo dalle nostre parti non solo se n'era quasi persa la memoria, ma si era fatto molto per andare in direzione opposta.

Un altro esempio. L'*employer branding* è stato un importante strumento di differenziazione, ma ha spostato l'attenzione dall'unicità degli individui e dalle caratteristiche dei territori in cui le aziende si sono insediate: è il frullatore del “*globish*” che tende a omologare tutto e lo fa spesso verso il basso. Infatti, i manifesti dell'*employer branding* si assomigliano tutti. Dobbiamo invece recuperare le categorie universali e differenziarci sulle modalità con cui questi valori vengono vissuti. Oltre tutto le nuove generazioni sono scaltre e sospettose – si veda come dichiarazioni vuote e “sloganizzate” sulla sostenibilità non li convincano e smascherino subito il *green washing*. Gli *slogan* – oltretutto – sono anche pericolosi da introiettare se non c'è cultura, valori e pensiero critico. Anche una categoria come la *diversity* può essere mal declinata.

Nella nostra recente esperienza in Campari, quando abbiamo articolato la nostra “*Employer Value Proposition*” – perché fondamentale per condividerla dentro e fuori un'azienda sempre più globale e diversificata - ci siamo curati che quel che conteneva fosse riconosciuto, condiviso e testimoniato dalle nostre persone, che in qualche modo fosse “autenticato” da loro, non il frutto di un asettico esercizio creativo e di vendita.

E come vedi la sfida dei (nuovi) spazi di lavoro? Il distanziamento forzato e la convivenza con le ondate pandemiche stanno cambiando l'uso degli spazi – a partire da quelli domestici? E anche gli spazi digitali assumono nuove forme e nuova potenzialità (senza arrivare alle derive dei metaversi)?

La diffusione dello *smart work* a valle della pandemia ha spostato l'attenzione verso quegli spazi abitati da chi ha la facoltà di scegliere. Certamente gli operai – ma anche i medici – non hanno questa facoltà. Per cui la prima considerazione è che il ripensamento degli spazi dovrà toccare anche le fabbriche... gli ospedali, le scuole. E per rimanere nelle riflessioni olivettiane – ovviamente non le uniche ma particolarmente adatte a questo momento storico – lo spazio aveva in Olivetti un ruolo essenziale, non solo come area funzionalizzata o *landmark* iconico che contribuisce alla *corporate identity*. La fabbrica doveva contribuire al benessere di chi ci lavorava. Utile richiamare un brano del discorso di Adriano Olivetti del 1955 per l'inaugurazione del mitico stabilimento di Pozzuoli: «Abbiamo voluto anche che la natura accompagnasse la vita della fabbrica ... La fabbrica fu quindi concepita alla misura dell'uomo, perché questi trovasse nel suo ordinato posto di lavoro uno strumento di riscatto e non un congegno di sofferenza». Quella fabbrica modernissima – immortalata da un celebre reportage di Henri Cartier-Bresson – dialogava con la natura.

Gli spazi tradizionali, in particolare gli uffici, si vanno trasformando in spazi di “connessione” e di creazione di socialità. Per questo vanno ripensati, in parallelo al ripensamento dei tempi di lavoro. Ci sarà sempre di

più un tempo e uno spazio per fare cose diverse, e il tutto dovrà essere facilitato e dovrà finire per auto-regolarsi all'interno di pochi ma fondanti principi. Pena la perdita di identità e dispersione di quel patrimonio di socialità, che alimenta la vita di un'organizzazione.

Gli spazi devono essere anche aperti per consentire organizzazioni aperte; aperte in modo sistematico ma *smart* alle contaminazioni. Volendo usare una metafora, potremmo dire che le organizzazioni devono fare entrare gli spifferi del mondo senza esserne travolte; e consentire di operare su tre piani – individuo, organizzazione, società – oggi più intersecati che mai. La grande sfida sarà proprio quella di leggere, interpretare e governare fenomeni che passano da questi tre piani in modo rapido e continuo, anche attraverso gli spazi.

E poi gli spazi digitali. Abbiamo imparato che sono una componente essenziale della connessione. Sono amplificatori e acceleratori straordinari, ma sono anche generatori di entropia e possono disperdere la profondità e stabilità delle connessioni stesse. La *“wise company”* sarà quella in grado di navigare nel nuovo mondo *“ibrido”* e orientare nuovi comportamenti allo stesso scopo di sempre. La rivoluzione è in corso.

N.7 L'IMPERATIVO DELL'HR: “ENTRARE” NEL BUSINESS

In questo nuovo appuntamento della serie *“Le trasformazioni nel mondo HR”* intervistiamo **Alberto Signori**, Chief HR & Organization Officer di **Brembo**.

La pandemia ha davvero cambiato le aziende e le persone?

Brembo, con quartier generale a Bergamo, ha vissuto molto da vicino la pandemia. E gli effetti che questa ha avuto sul modo di lavorare, così come sul lavoro in senso ancora più ampio. Da una parte, perché il nostro territorio è stato uno degli epicentri del Covid-19. Continuando a essere un'azienda dal cuore manifatturiero, infatti, il lavoro ibrido è diventato da marzo 2020 la nuova quotidianità per la maggior parte degli impiegati, facendoci riflettere da subito come il lavoro da remoto non si traduca automaticamente in *“smart”* e *“agile”*. Dall'altra, perché l'azienda ha da sempre considerato cruciale la funzione HR, intendendolo come luogo preposto non solo alla gestione di persone e organizzazione in tempi *“ordinari”*, ma anche al continuo ripensamento e alla valorizzazione più strategica sia delle persone, sia dell'organizzazione e, insieme, del loro potenziale. Un ruolo privilegiato, dunque per osservare e riprogettare modelli, processi e competenze. E quindi, al passo con i tempi, per fare i conti con le nuove forme che il lavoro prende via via.

Indubbiamente lo smart working forzato ha da un lato fatto perdere, con il contatto fisico, anche le opportunità generate dalla coesistenza di più persone nello stesso luogo e nello stesso tempo. Da un altro ha moltiplicato le occasioni di contatto e scambio tra persone, processi e organizzazioni, in luoghi diversi, allargando a dismisura il tempo occupato dal lavoro. Ciò ha in qualche modo stravolto il modo in cui – su un piano **cognitivo** – siamo sempre stati abituati a elaborare le informazioni e a restituire output. Ma ciò che sin da subito ci è stato evidente è come, anche su un piano **simbolico**, le relazioni tra persone ed enti – ma anche le azioni e i processi garantiti da ognuno di noi – cambiassero ampiezza, portata ed equilibri.

Che ruolo ha HR in questa trasformazione?

Ho difficoltà a *non* dire centrale. Ma c'è anche qualcosa di più. Negli anni, come famiglia professionale e a prescindere dai rispettivi business di appartenenza, abbiamo dato spazio, e applicato, modelli HR basati sulla business partnership e ci siamo accreditati come funzione di ascolto, guida e abilitazione al business stesso. Oggi è sempre più forte il bisogno non solo di *allearci con* il business ma – letteralmente – di *entrarci dentro*. Capire in dettaglio le sue dinamiche e le sue sfide, anche dal punto di vista tecnico. Che si tratti di un mercato come l'automotive, ma non solo. Riusciamo a incidere non solo sul presente ma anche sul futuro delle organizzazioni in cui lavoriamo, non presentandoci come tuttologi, ma come una funzione credibile e robusta sul fronte degli strumenti e delle metodologie che gli sono propri, uscendo dalle fortzze dei nostri processi e penetrando nel bel mezzo di processi più specifici, di bisogni emergenti dei mercati e delle risposte tecnologiche. *Entrare nel business* è, ai miei occhi, qualcosa di più sia della *business*

partnership, sia di un generale *business acumen*. E non è un trend da prevenire, quanto un bisogno già ampiamente conclamato, accelerato ancor di più dagli effetti che la pandemia (e quello che si è manifestato contestualmente: materie prime, chip shortage e, da ultima, la guerra) in questo periodo ha avuto su economia globale e mercati. Il rischio è che nelle nostre aree, il ruolo di HR business partner possa rimanere indietro rispetto allo sviluppo vero dei bisogni dell'organizzazione.

Se poi spostiamo la nostra osservazione dalla gestione HR e dal suo ruolo principe e ci concentriamo di nuovo sulla funzione HR nella sua interezza, dobbiamo dirci che a fronte dei cambiamenti repentini che hanno preso forma negli ultimi anni, abbiamo come responsabilità – più di prima - quella di interpretare e organizzare segni e simboli dell'organizzazione, mettendoli a sistema. Questa sfida sul piano simbolico richiede competenze molto ampie, certo. Anche perché leggere i segni non vuol dire essere un cartomante... ma cogliere segnali deboli, associarli ai più profondi significati. Tradurre il *purpose* in comportamenti individuali e organizzativi e in relazioni gli uni con gli altri in un tessuto, appunto, simbolico.

Ricerca e lavoro su segni e significati: non rischia di moltiplicare dati e informazioni?

In alcuni casi stiamo assistendo a un *overload* informativo e conoscitivo che rischia, se mal gestito, di appesantire a vuoto processi cognitivi, realizzativi, relazionali e strategici. Ma è un fenomeno inarrestabile.

Dovremmo incominciare a parlare più che di *Big Data* di *Too-much Data*?

Non credo. Il lavoro di HR è anche quello di passare dai segnali deboli – che spesso anticipano il futuro che verrà – a significati e insight. Affrontare il futuro, leggendo passato e presente. Anche sul piano simbolico, appunto.

Possiamo quindi rifarci alla competenza molto cara a Steve Jobs – l'arte di intuire e “connettere i punti” – che rappresenta uno specifico modo di ragionare: l'abduzione?

Certo. Mentre il tema di *overload* di dati per me porta la riflessione altrove. I *Big Data* sono non solo un “fenomeno” di moda ma un vero e proprio... dato di fatto, incontrovertibile. Rappresentano al tempo stesso uno strumento, lo sviluppo applicativo di know-how tecnico-specialistico, una prospettiva per conquistare nuove fette di mercato, ma anche una sfida cui rispondere con competenze e mindset allineati. Non solo per chi presidia direttamente la gestione e l'analisi di questi enormi volumi di dati, ma anche per le altre persone nell'organizzazione che con gli specialisti della Data Science devono interagire, fornir loro input e decodificare i loro output facendone tesoro.

Quali sono i possibili rischi per la funzione HR in un futuro prossimo?

Ogni cambiamento si porta dietro dei rischi. Io vedo rischi di collusione e sbilanciamento verso il “fuori”. Mi spiego. In primo luogo, dal punto di vista del rinnovamento della famiglia professionale, se non facciamo evolvere velocemente e in maniera critica i ruoli di HRBP, non affronteremo in maniera efficace il rischio di collusione che esiste per ogni funzione centrale nel gestire i propri clienti interni.

In un secondo momento, è anche vero che alcune delle direzioni HR negli anni si sono impoverite di know-how professionale, trasformandosi talvolta in mere centrali di acquisto della consulenza. È proprio questo che prefiguravo come rischio da evitare parlando di “entrare nel business” pur mantenendo la separazione dei ruoli e non colludendo con il cliente interno. “**Dentro**” è una parola che ritengo chiave nello sviluppo dell'HR come funzione, quando spesso il “fuori” – che rimane importante, certo, per confrontarci con gli altri, comunicare con tutti gli stakeholder, studiare, intercettare macro-trend, dinamiche sociodemografiche e avvenimenti geo-politici – mi sembra che sia diventato preponderante per popolare i sempre più *demanding* social media che di news e post hanno un bisogno continuo. Il rischio che vedo qui è che oltre a diventare centrali di acquisto, rischiamo anche di diventare (solo) social media manager.

Servono allora competenze specifiche per la nuova stagione del mondo HR?

Serve competenza più che tante, diverse, nuove competenze. Del “dentro” abbiamo già parlato. Ma per bilanciare con strategicità il rischio di perderci nei dettagli del “dentro” abbiamo bisogno anche di cogliere

altre suggestioni. Pensiamo infatti anche alla storiografia. Qui, i francesi *des Annales* hanno valorizzato più di altre i vari tempi della storia, in particolare la *longue durée*. Ecco, anche nelle organizzazioni dobbiamo fare nostra l'importanza della lettura del contesto che tenga presente non solo gli avvenimenti del breve termine, ma anche le prospettive più lunghe e alte. Così si contrasta il crescente tatticismo tipico dello sguardo a breve, della reazione istintiva che, oltretutto, può tendere a rafforzarsi in tempi di crisi o di turbolenze. Quell'approccio emergenziale che vuole spegnere l'incendio senza domandarsi troppo perché sia scoppiato.

Fernand Braudel – nell'introduzione ai suoi studi sul Mediterraneo – ci ricordava che non basta leggere la realtà come storia di piccoli avvenimenti o come lenta evoluzione sociale (nel nostro caso diremmo economica e tecnologica), ma dobbiamo comprendere anche la storia geologica e "geografica" – le ere. Dobbiamo cioè comprendere anche la *très longue durée*... le onde lunghe che trasformano la storia. La storia del mondo, come quella delle organizzazioni. Nel business, i temi del clima e dell'energia, ad esempio, sono ambiti in cui le decisioni dell'oggi devono avere chiara anche questa prospettiva temporale. È solo così che *buzzword* prendono un significato reale e diventano strumenti per garantire la sostenibilità vera e di lungo termine delle organizzazioni.

N.8 FORTI ATTIVATORI DI CAMBIAMENTO

In questo nuovo appuntamento della serie "Le trasformazioni nel mondo HR" intervistiamo **Santi Carlino**, Chief HR Officer di **Prometeon Tyre Group**.

In questo momento di grande trasformazione come vedi il mestiere di HR?

Santi Carlino Prima di rispondere a questa domanda devo ammettere che mi considero un "portatore sano di HR"! Credo che questo mestiere sia bello e importante e mai come adesso gli HR abbiano la possibilità e responsabilità di essere forti attivatori del cambiamento. Dalla mia esperienza questo è possibile e necessario in tutti i tipi di business. Ma voi, Andrea e Ornella, dal vostro punto di osservazione quanto ritenete HR debba essere, o provare a essere, pivotale?

Andrea Granelli Per prima cosa credo che il mondo stia cambiando per davvero; mettere al centro il cambiamento non è "nuovismo", la ricerca di novità a tutti i costi; è il contesto che forza la trasformazione, e anche una trasformazione rilevante. Inoltre, la società, le tecnologie, il clima stanno cambiando anche lo stesso essere umano; sono quindi agenti di cambiamento fortemente interconnessi. Ed è qui che entra in gioco il ruolo del HR nel pensare a progetti di trasformazione coerenti con il contesto di business e con la natura del capitale umano che deve operare questa trasformazione. HR ha in alcuni casi abdicato a questo ruolo di regia della trasformazione, delegando all'esterno la responsabilità di disegnare, testare programmi e attività e adattare sul campo. Per agire il ruolo di pivot, il legame con il business – la comprensione fine delle sue dinamiche – è fondamentale. E questo legame non nasce solo dalle competenze di HR; dipende anche dalla sensibilità del CEO. Un amministratore delegato attento ai fattori umani e innamorato del talento si accompagna quasi sempre con un HR che è anche architetto del cambiamento.

Ornella Chinotti Negli ultimi anni il mondo ha subito un trauma collettivo dovuto alla pandemia, ma questo stato di crisi continua tuttora, purtroppo, con il conflitto in Ucraina. Questi eventi possono cambiare la personalità dell'individuo. Questo è stato confermato da uno studio condotto da SHL sui risultati al test di personalità prima e dopo la pandemia. Si è evidenziata una diminuzione, indipendente dall'età, della capacità di adattamento e resilienza nelle persone. Le quali trovano più difficile esprimere dei comportamenti di adattamento e resilienza a causa del trauma pandemico, che è stato così incisivo da influenzare la percezione di efficacia personale nella situazione di stress e di incertezza. L'attenzione alle persone e al loro stato di benessere, il ridisegno della cultura organizzativa/lavoro e alla modalità in cui la leadership creerà impatto, saranno i temi centrali dell'agenda di trasformazione del HR.

Quindi quale è il ruolo del leader? Su che base costruire i contratti psicologici con le persone e creare un senso di appartenenza nuovo?

Santi Carlino Le organizzazioni sono spesso un sistema disfunzionale in cui c'è una divergenza continua di obiettivi e la banalizzazione è sempre in agguato; per questo serve creare un contesto in cui la Psychological Safety prenda forma e consenta di liberare energie positive. Alle persone dev'essere fornita una rete di protezione che consenta loro di esprimersi ma al tempo stesso di farsi carico di responsabilità in modo coerente ed efficace. Ed è in questo ambiente che si favorisce la liberazione e circolazione dell'energia motivazionale. Sono sempre stupito dal fatto che, quando parliamo di bilanci, misuriamo qualsiasi cosa. Quando parliamo di potenzialità e motivazione, invece, non abbiamo nulla che ci restituisca un numero, un dato. Contiamo il numero delle persone, contiamo il loro costo ma non abbiamo una misura di quanta energia restituiscano. Raramente ciò è oggetto di ragionamento sui tavoli dei manager: o ancora peggio, se ne discute senza evidenze e fatti. È sempre in agguato il rischio di innescare "la banalizzazione" e cadere nella tipica "sindrome del CT della nazionale", dove ognuno dice la sua senza necessariamente averne le competenze.

Oggi è considerato critico saper abitare l'ambiguità, dove il conflitto ha una sua funzione creativa e il fallimento fa parte dell'apprendimento. Questi aspetti come si conciliano con un ambiente "safe"?

Santi Carlino Per contesto "safe" intendo un luogo in cui poter discutere, portare punti di vista diversi che possano contribuire a creare posizioni divergenti, non allineate senza sentire il rischio del giudizio. Questo si concilia con la necessità di affrontare l'ambiguità perché ne è esattamente la cura. Un ambiente complicato e incerto ha bisogno di ricchezza di vedute. Legittimare la diversità abilita l'esperienza del dialogo e del riconoscimento reciproco delle posizioni. Il confronto non deve essere "antagonistico" ma può diventare un modo per abitare l'ambiguità e la complessità in cui si sviluppano le possibilità da cogliere. Ma, perché vi sia partecipazione attiva, non vanno penalizzati i diversi punti di vista; al contrario deve essere valorizzato il coraggio delle proprie idee. "Safe" quindi non è sinonimo di sicurezza del contesto, del lavoro e di stabilità, ma di libertà d'espressione delle persone, di incontri, di connessioni, di confronti e di divergenze che generano valore perché portatori di soluzioni e opportunità per le persone e per l'organizzazione. Le persone sentono questo patto, che poi diventa visione comune e valore condiviso.

Per riconoscere il potenziale creativo del conflitto è necessario abitarlo, buttarsi dentro, andare in profondità e stare nel gioco dell'ascolto e del confronto per aprire strade diverse da analizzare ed eventualmente percorrere per trovare nuove sintesi. "Viviamo NEL mondo, ma non siamo DEL mondo".

Per liberare energia attiva è quindi necessario favorire questo percorso perché lì si genera la ricchezza che ciascuno di noi può esprimere. Oggi, invece, il meccanismo prevalente nelle organizzazioni è più di tipo tribale, vale a dire: "o ti allinei o sei fuori". Questo approccio disperde l'energia e raffredda l'ambiente.

L'ambiguità è sempre presente ma, proprio perché è insita nelle organizzazioni, richiede una ricerca di coerenza nel metodo. Essere in una fase espansiva di sviluppo ma, al tempo stesso, ridurre i costi può apparire ambivalente, il messaggio risulta ambiguo, non rende chiare le intenzioni. È importante quindi spiegare il perché è necessario avere questo approccio strabico, quali sono i driver, in che modo si gestisce la situazione e quale sarà l'impatto. Le persone avranno così tutti gli elementi per riflettere e crearsi un'opinione più o meno allineata. La trasparenza rappresenta la base sui cui si costruisce la fiducia, che permette di portare tutti a bordo.

Anche l'innovazione viene sostenuta da questo meccanismo di libertà di espressione e confronto senza giudizio. Solo così non inibiamo energia creativa.

Potremmo dire che il leader non abita un ambiente "safe" e, per la natura del suo ruolo, non sempre può essere trasparente ma al tempo stesso deve creare un ambiente "safe" per gli altri?

Santi Carlino Il leader oggi non è più l'unico che guida ma deve operare per allargare la base della leadership, responsabilizzando le persone. Questo richiede elevata onestà intellettuale che lo rende autentico e gli consente di esprimere e ricevere fiducia.

La buona notizia è che più alto si va nell'organizzazione più si trova questa disposizione positiva nei leader, che io chiamo colesterolo buono; però intorno c'è un anello che tende a ostacolare il processo; questa parte – "colesterolo cattivo" per continuare la metafora – è difficile da gestire e va "curata". Le persone che

appartengono a questo anello vanno sostenute e reingaggiate attraverso dei meccanismi che permettano a ciascuno di maturare una maggiore autoconsapevolezza delle proprie capacità di incidere sull'evoluzione dell'organizzazione. Spesso anche queste persone amano il cambiamento, ma si sono arrese alle difficoltà attuative.

Il trasferimento di know-how e la creazione di valore sono un circolo virtuoso che libera energia e ricchezza. Bisogna lavorare sul contesto ma anche sugli aspetti cognitivi, evitando meccanismi di semplificazione che conducono alla polarizzazione dei concetti. C'è quindi un importante tema educativo e formativo e non solo di creazione di contesti. Nella leadership il rischio è l'elemento fortificante: in una famosa intervista a Giovanni Falcone il giornalista gli chiese: "ma lei non ha paura?" Falcone rispose: "L'importante non è stabilire se uno ha paura o meno, è saper convivere con la propria paura e non farsene condizionare. Ecco, il coraggio è questo, altrimenti non è più coraggio ma incoscienza". La paura interiorizzata è consapevolezza dei rischi, è un'attitudine che orienta i giudizi, ma non oscura la self-confidence; costituisce dunque un'energia generativa per il futuro, e consente di fare un patto cognitivo che genera coraggio nelle persone.

A seguito della pandemia in che modo è stato necessario ridisegnare il lavoro delle persone e quali sono stati i driver principali?

Santi Carlino Il ridisegno era già partito già dal 2020. Il primo driver è stato certamente la velocità di reazione, o meglio di anticipazione; aver agito senza indugi nella trasformazione del modello perché ci si stava già pensando. Il secondo, non certo per importanza, è stato quello di assicurare che l'azienda continuasse a funzionare e restituire così a una parte degli stakeholder aziendali la serenità della performance, garantendo una forte sostegno da parte della leadership. Un altro driver, inserito in un framework legale ad hoc, è stato quello di attivare immediatamente una relazione di fiducia con le persone, in modo concreto con semplici e tangibili azioni come, ad esempio, dire alla gente "mi importa quello che fai e non dove lo fai". La logica è stata: se lavori da casa hai diritto a tutto ciò che ne consegue per avere un comfort lavorativo. Queste azioni semplici ma dense di significato hanno generato fiducia.

Un altro aspetto di cura verso le persone è stato quello di identificare quali competenze favorivano o ostacolavano il lavoro da remoto in termini di comportamenti lavorativi, attraverso una rilevazione oggettiva di un questionario ad hoc per avere una fotografia che orientasse il supporto formativo delle diverse persone per allenarsi sulle competenze nuove. Il combinato disposto di queste azioni fisiche – lo spazio di lavoro cambiato, le tutele legali, il nuovo framework, il supporto strumentale, e la cura nello sviluppo delle nuove competenze – hanno permesso la partenza del modello che va avanti oramai da un anno e mezzo. E ciò ha determinato un patto con le persone che ha generato nel 2021 un risultato storico della società in un contesto esterno non certo favorevole.

Molti manager vedono il ritorno al home office come una possibilità di ripristinare l'approccio del controllo a vista. Come vedi il manager che deve controllare e insegnare a persone che non vede?

Santi Carlino Ogni manager per sopravvivere deve mettere gli altri nelle condizioni di operare in questo contesto ibrido. Più responsabilità hai, più devi sostenere gli altri nel portare a termine il proprio compito facilitando la collaborazione con altri colleghi e funzioni. Si tratta di tessere quelle connessioni che facilitano l'efficienza e l'apprendimento.

Si parla di intelligenza digitale e intelligenza emotiva come due ingredienti che il manager deve conoscere bene per gestire la complessità di favorire uno scambio non solo informativo ma anche emotivo.

Questa è una grande opportunità su cui agire il cambiamento, lavorando sul mindset delle persone e sullo sviluppo del pensiero critico.

Per quanto riguarda la dimensione emotiva affettiva il rischio è quello di agire la leadership con i retaggi del paternalismo... e ne conosciamo i danni; un buon antidoto è l'investimento sullo sviluppo sia individuale che organizzativo. Favorire l'approfondimento della consapevolezza individuale delle proprie caratteristiche e specificità del proprio "purpose" facilita persone e manager a dare senso a quello che fanno. Questo genera opportunità di dialogare con sia con sé stessi e con l'organizzazione e di connettere i punti che spesso lasciati in sospeso non favoriscono l'innovazione e di conseguenza la crescita delle persone.

N.9 LEADERSHIP CARISMATICA

In questo nuovo appuntamento della serie “Le trasformazioni nel mondo HR” intervistiamo **Marco Valerio Morelli**, Amministratore delegato di **Mercer Italia**.

Il tema del talento è sul tavolo di tutti i CEO perché è l’asset su cui ricostruire il futuro. In questo scenario quali sono le opportunità per gli HR?

Ci sono molte riflessioni da cui partire per pensare a come riconfigurare le aziende del futuro.

Dalla recente ricerca internazionale di Mercer “Global Talent Trends 2022”, realizzata attraverso un approccio che comprende molte prospettive con più di 11.000 contributi raccolti emergono dei trend globali relativi ai talenti che vale la pena considerare. In particolare, emergono tre macrotrend che richiedono un pensiero strategico. Il primo, che è sotto gli occhi di tutti, è l’evoluzione in chiave di sostenibilità di tutte le azioni dell’organizzazione “ESG driven” con attenzione al “SG” che ha una forte ricaduta sul capitale umano e sul modello di funzionamento organizzativo

Il secondo macrotrend è quello relativo alla necessità di rafforzare la “corporate reputation” delle organizzazioni che, collegata al purpose, diventa un elemento essenziale sul mercato del talento proprio per attrarre, trattenere e ingaggiare le persone. Ciò riguarda in modo particolare un numero limitato della popolazione dei talenti, il 5% o *high skill employee* che sono in un mercato del lavoro fortemente dinamico e competitivo. Il terzo macrotrend è legato alla ridefinizione delle priorità “HR Strategie”, accentuato certamente dall’esperienza traumatica della pandemia, che ha lasciato un segno indelebile negli atteggiamenti degli investitori, dipendenti e consumatori. Lo scenario si è modificato a livello mondiale e definisce la necessità di considerare che i bisogni delle persone sono molto diversi, e personalizzati. Nell’organizzazione convivono cinque generazioni con bisogni diversi a cui non è possibile dare una risposta univoca, ma è necessario un approccio più personalizzato che pone attenzione agli individui ai loro valori. Servono competenze di ascolto e comprensione per identificare e affrontare le nuove esigenze e intercettare quelle insoddisfatte. Questo consente di ripensare all’Employee Value Proposition con cura e attenzione.

Emerge dunque la necessità di mettere al centro un modello diverso rispetto ai modelli di leadership e di ingaggio del passato. Il modello command and control viene sostituito da un approccio che alcuni chiamano leadership “gentile”, altri “leadership empatica” – in ogni caso centrato sull’ascolto, la cura della salute emotiva e fisica, e un’attenzione più forte alla dimensione finanziaria e sociale dei dipendenti. È ciò che forza necessariamente un rapporto sempre più personalizzato ... a “misura di talento”.

In questo scenario all’HR si chiede di innovare, di trasformare e di organizzare il nuovo modello di lavoro ibrido, delineando un approccio al talent management basato sulle competenze che supporta una progettazione sempre più agile del lavoro grazie alla tecnologia che modifica costantemente la forma del lavoro e le skill che servono nel futuro.

Questo richiede all’HR un pensiero strategico di medio e lungo termine, una leadership carismatica, che sostiene la capacità di scaricare a terra programmi, di ingaggiare tutti i diversi stakeholder, incoraggiare comportamenti di lavoro sani e sostenibili che segnano la direzione del futuro.

In generale questo è quello che una direzione HR deve fare. Se ciò non accade il rischio è quello di galleggiare in un ruolo operativo che gestisce bisogni di breve. È dunque un’occasione unica per sbloccare le energie assicurandosi che la trasformazione sia disegnata considerando diversi pillar: l’esperienza umana, il ridisegno del modello di lavoro e il contesto di business e sociale.

Quale è il ruolo della tecnologia in tutto questo scenario così differenziato, quanto è un fattore abilitante quanto disabilitante?

La tecnologia oggi è pervasa dal digitale ed è un forte fattore abilitante: è uno dei fattori della produzione ma non è la produzione. Noi non viviamo le organizzazioni per essere digitali ma perché – avendo obiettivi sia di medio che di lungo periodo – devono far accadere le cose. E il digitale è un incredibile fattore di accelerazione e trasformazione che può cambiare l’oggetto del business e il modo di fare organizzazione

ma è sempre uno strumento, non un fine. La green economy, invece, può cambiare l'oggetto di fare impresa. Per fare impresa oggi servono il capitale, le persone, la leadership, le risorse finanziarie e le piattaforme tecnologiche capaci di renderlo possibile e competitivo.

La capacità di valutare impatti sembra essere sempre più critica. Ad esempio, prendere decisioni che siano ESG compliant con gli impatti sociali, politici, ambientali, il cui rischio è quello di “comportarsi bene” ma con decisioni devastanti. Cosa ne pensi?

Ormai siamo in un continuo processo di “what if”, con continui adattamenti: fai piani e scenari, vedi le conseguenze, li riadatti velocemente. Questa capacità adattiva e di aggiustamento della leadership è centrale per i manager di successo. Devi attivare un pensiero strategico e, al contempo, la capacità di riallineare questo pensiero con ciò che avviene, con i vincoli di contesto, mantenendo accesi tutti i sensori che consentono di cogliere le variazioni che avvengono a livello economico, sociale, politico e di business. Un po' come nella navigazione, è necessario definire la rotta che tuttavia deve essere costantemente aggiornata in relazione ai venti, alle correnti, alle previsioni metereologiche e alle competenze dell'equipaggio.

Sono pronti i nostri leader?

C'è da lavorare e bisogna sostenere il coraggio e la cultura del fallimento che devono andare a braccetto. Poco coraggio e poca fiducia non ci mettono nella condizione di cambiare le cose. È necessario costruire un contesto in cui la presa di responsabilità viene incoraggiata, l'errore viene considerato parte di un apprendimento: si ha successo se tutti hanno successo. Questo porta ad un ambiente davvero inclusivo, basato sull'equità e sulla trasparenza ed è proprio in questo contesto che la leadership trova la sua maggiore efficacia e spinta. Alcune generazioni sono molto più pronte, altre devono essere accompagnate lavorando sulla paura e sui bias cognitivi che ne conseguono.

Anche se i giovani sono pronti a cambiare, non riescono ad esprimere coraggio se non vengono date loro le opportunità di sperimentarsi. Le decisioni sul talento devono essere fatte sulla base del potenziale e non sulla performance. Creare una sana leadership pipeline significa evitare il macroscopico errore del “ma non l'ha mai fatto, non ha l'esperienza” e sappiamo da numerosi studi essere un bias che ha un forte impatto sulla leadership femminile. Fare questo spostamento culturale per intercettare le gemme nascoste, metterle alla prova e far maturare loro le esperienze rilevanti per essere leader del futuro. La verifica della performance è certamente necessaria così come il supporto formativo per aggiustare il tiro e ottenere il meglio dall'investimento fatto. Le organizzazioni devono assumersi il ragionevole rischio del fallimento e imparare da questo. Ciò genera un atteggiamento proattivo di mettersi alla prova e mantenere un atteggiamento sfidante. Le ultime ricerche sull'evoluzione della forza lavoro dopo la pandemia hanno messo in evidenza che il periodo pandemico ha modificato le predisposizioni della popolazione a livello globale, in particolare la paura del fallimento è aumentata, proprio per l'incertezza vissuta. Di questo dobbiamo essere consapevoli perché è necessario ora che i leader spingano per creare dei contesti in cui si faciliti l'assunzione della responsabilità e del rischio.

Il sistema di una “leadership circolare” basata sulla mentorship e sul coaching on the job potrebbe essere una buona sintesi che consente di rendere attivo tutto il potenziale degli individui in fasi di vita professionale e personale diverse.

Che ruolo ha l'empatia?

Abbiamo detto prima che le aziende empatiche affermano con coraggio quello in cui credono e definiscono standard di lavoro in cui tutti gli stakeholder si possono ritrovare. L'empatia è fattore abilitante ed è quindi connessa con il purpose. Il ruolo del leader è quello di scaricare a terra attraverso comportamenti etici e risultati concreti il purpose aziendale, massimizzando l'investimento degli azionisti, per le organizzazioni no profit, massimizzando l'impatto sociale tutto questo in modo etico.

Il leader deve fare accadere le cose nel medio e lungo periodo: l'outcome finale non è quindi l'empatia che rimane però il fattore abilitante centrale. Ma poiché la sostenibilità è sempre più importante, l'empatia non è una delle tante leve; è una leva centrale perché, se ben utilizzata, aiuta la società ad evolvere.

Quanto è complicato tradurre concetto dell'errore in processi attuativi, trasformare praticamente in regole?

Quello che aiuta molto è avere un set di valori chiari che delimitano la via e dove non c'è possibilità di compromesso. Tracciato questo confine, i concetti di apprendimento continuo, imparare facendo e gestione della tolleranza possono essere agiti in modo chiaro e con buon senso; insomma, un processo naturale in cui dobbiamo accettare di essere perfettibili. Dove si ferma la cultura dell'errore? Quando si producono degli errori con effetti materiali importanti. È allora necessario mettere in piedi un meccanismo di check e balance, ma sapendo che questi errori possono arrivare da persone in apprendimento e che l'errore stesso costituisce l'apprendimento.

La costruzione di un approccio "what if" è certamente connesso con il concetto della cultura dell'errore, come le organizzazioni possono costruire questo mindset?

Prima di tutto è necessaria una base tecnica professionale, fatta di competenze come l'analisi di scenario, la pianificazione strategica, il controllo operativo e così via. Un leader deve avere una base tecnica solida per comprendere la complessità delle situazioni. È centrale poi avere un mindset aperto, curioso e insoddisfatto: un mindset che porta a pensare che non si è mai arrivati, che è necessario continuare a lavorare su sé stessi, apprendere le novità, approfondire le questioni per vedere il mondo con lenti diverse.

In terzo luogo, poiché si è sottoposti a scenari esterni che cambiano costantemente – pensiamo alla pandemia, alla guerra, alla recessione – si deve agire con la capacità di scegliere la rotta migliore ma saper anche cambiare continuamente per gestire le mutazioni di contesto o di obiettivo.

E, non ultimo, è la cultura del team: si vince in squadra, l'individualismo e il protagonismo devono lasciare lo spazio alla collaborazione di squadra e tra le squadre. Si tratta di riconoscere il valore dell'altro in ogni sua forma e valorizzare le differenze che alla base della cultura della diversità. Lavorare in team eterogenei spinge a fare molto "what if", la squadra che si avvale di componenti con caratteristiche diverse aiuta a guardare, vedere, esaminare e spinge i leader ad affrontare di petto le sfide.

Dobbiamo poi considerare che il "what if" non è perenne e ad un certo punto bisogna decidere.

Ultimo ingrediente essenziale è la capacità di dare impulso all'energia collettiva, per generare passione, voglia positiva di progetto, desiderio di fare accadere delle cose con impegno, determinazione, passione e creatività che è ciò che ci caratterizza anche come paese.

Negli ultimi 4 anni hai guidato Assoconsult e ora, terminato il tuo mandato, quale ritieni sia il contributo che la consulenza può dare alle organizzazioni e al Paese?

Per padroneggiare il metodo e il processo di "what if" l'esperienza consulenziale è fondamentale e dà un grande sostegno alla leadership. Lo può fare in modi diversi. Innanzitutto, fornendo un valore estrinseco, che è quello di analizzare in modo strutturato i fenomeni e fare accadere le cose. È il partner nei processi di trasformazione. Il settore della consulenza inoltre vale circa 5,4 miliardi del Pil e dà lavoro a 60 high skill employee, contribuendo con queste risorse allo sviluppo delle organizzazioni private e della PA nell'implementare il PNRR. C'è però anche un valore che potremmo dire intrinseco e di cui pochi parlano, anche se è sotto gli occhi di tutti: la consulenza aiuta a sviluppare la leadership. Molti dei leader del nostro paese provengono infatti da esperienze di consulenza – credo di non sbagliarmi nel dire che il 30 % dei leader hanno avuto esperienze in consulenza – e poi applicano e valorizzano questa esperienza e competenza guidando le aziende nei contesti pubblici o privati. Generare leader è un valore fondamentale per la collettività, e quindi la consulenza è un altro pilastro della formazione dei leader che talvolta si integra o addirittura sostituisce la scuola di management.

N.9 PERSONALE E DIGITALE

In questo decimo appuntamento della serie "Le trasformazioni nel mondo HR" intervistiamo **Fabrizio Rauso**, direttore Persone, Organizzazione e Digital eXperience di **Sogei**.

Il digitale sta entrando dovunque e diventa sempre di più una competenza necessaria. Ma in cosa consiste un'autentica cultura digitale?

Per comprendere la reale cultura digitale, guardiamo innanzitutto alla collaborazione, alla voglia e capacità di collaborare. Perché il digitale non solo rende possibile la collaborazione, ma la richiede, forzando in modo quasi naturale il passaggio da un'interazione *one-to-all* a una *all-to-all*.

La collaborazione non è però solo una visione del mondo, un approccio relazionale, ma deve diventare un modo di interagire che usa specifici strumenti; e il digitale è un grande costruttore di strumenti. In Sogei, infatti, abbiamo lavorato a lungo per costruire strumenti che abilitano l'*experience* delle persone. Ad esempio, l'Intranet è stata costruita partendo dall'identificazione di specifiche *personas* – che abbiamo definito coinvolgendo oltre 400 colleghi. Da lì è nato #NoidiSogei per rimarcare che quanto viene progettato è fatto sulla base dei bisogni di chi fruisce degli strumenti che vengono messi a disposizione. La progettazione della Intranet è stato un percorso lungo, ma alla fine ha dato i suoi risultati. Ha tra l'altro vinto il premio 2021 come migliore Intranet Italiana. Nella progettazione abbiamo invertito l'approccio: non siamo partiti dalle tecnologie e dal loro potere abilitante ma dalle persone, dai loro bisogni e dal loro stile operativo – le *personas* appunto. E dopo l'implementazione della nuova Intranet abbiamo avviato un articolato processo di change management e *adoption* che ha accompagnato e supportato l'azienda nell'adozione di nuovi modelli lavorativi abilitati dalle tecnologie. Un processo strutturato che ha visto il coinvolgimento di molti *ambassador*. All'inizio erano una settantina e oggi siamo arrivati a 135. Questo approccio ha scatenato positivi effetti collaterali come la drastica diminuzione delle mail, quasi il 60% in meno.

Oltretutto l'utilizzo più diffuso di una Internet a misura d'utente e attenta all'esperienza generata, nonché un solido programma di adoption culturale e tecnologico, hanno anche aumentato la consapevolezza delle persone nei confronti delle opportunità legate al digitale. Una maggiore conoscenza, dunque, sia delle sue potenzialità che delle crescenti opportunità.

Comunque – ci tengo a ricordarlo – ogni vero cambiamento di mentalità e di comportamento richiede tempo. Il nostro processo di trasformazione è infatti partito all'inizio del 2016.

Un altro aspetto sempre più importante è la gestione del tempo, sia il proprio che quello dei collaboratori, e soprattutto saper cogliere il momento opportuno per agire. Condividi?

Sì, il tempo è una risorsa sempre più scarsa; oltretutto non basta gestire in maniera efficiente ed efficace il proprio tempo ma bisogna anche saper trovare il momento giusto – *kairòs* lo chiamavano i Greci – per agire, per prendere decisioni, per manifestare il proprio punto di vista o la propria intenzione. Questo è il cuore della prudenza che si basa, oltre che sull'abilità di cogliere l'attimo propizio, anche sulla capacità di saper dissimulare. Mi viene in mente un celebre libro di Torquato Accetto, dal titolo programmatico *Della dissimulazione onesta*, pubblicato a metà del Seicento, che sottolinea l'importanza di dissimulare, cioè di non anticipare i propri intendimenti quando il contesto non è pronto per riceverli o noi non siamo ancora pronti per agirli e che questa dissimulazione non è maliziosa ma solo frutto di necessaria prudenza. In un mondo di cambiamento continuo, la prudenza è pertanto una dote importantissima.

Ma in questo contesto di grande cambiamento la formazione è importante?

Direi importantissima. Solo studiando possiamo prepararci per compiti difficili e spesso mai fatti prima. Dobbiamo imparare a capire con maggiore profondità cosa muove il cambiamento, quali sono le leve che innescano la voglia di cambiare delle persone. Per raggiungere questo obiettivo abbiamo investito nel *purpose*, una vera bussola per guidare il cambiamento e individuare le competenze necessarie ad attuarlo. Il *purpose* Sogei è "Semplifichiamo la vita di Noi cittadini". Una volta enunciato lo abbiamo declinato anche per accompagnare e guidare le persone al cambiamento e verso una nuova consapevolezza circa il proprio contributo quotidiano alla realizzazione del *purpose* dell'Azienda.

Spesso le grandi trasformazioni spiazzano e disorientano. Io stesso sono stato spesso considerato fuori dagli schemi... per poi vedere compresa la visione che cercavo di portare avanti.

Non tutti sanno gestire la flessibilità, che apre alle scelte delle persone considerandole adulte e può intimorire i manager. È comunque necessario dare flessibilità alle persone per consentire loro di costruire il loro *purpose* individuale. A ben vedere è un modo sistematico che rimette nelle mani delle persone il proprio tempo/*kairòs* e riconosce le individualità di ogni singola persona.

Per ritornare alla prudenza, è importante soprattutto nell'esecuzione, che è per sua natura adattiva; e questa caratteristica è forse la cosa più importante per caratterizzare le capacità attuative, ma se ne parla poco e solo nei convegni. Competenze di *execution* che si basano, quindi, sull'adattabilità, ma anche sul senso del "qui-e-ora" e sulla collaborazione, che va intesa non solo come partecipazione, condivisione, cooperazione. Queste azioni non bastano. Collaborazione è molto di più e si alimenta con il pensiero critico. Se non so cambiare ed entrare nella mia zona di un-comfort come posso pensare di poter orientare il cambiamento degli altri?

Motivazione e ingaggio sono due parole molto usate in Sogei e legate fra loro: non basta ingaggiare, bisogna anche motivare. Per questo motivo abbiamo incoraggiato le persone a raccontare le proprie storie aziendali di *purpose*. La motivazione, perché sia davvero efficace, deve collegarsi al *purpose* individuale che, più è legato alla consapevolezza del proprio contributo a uno scopo più alto, più contribuisce a creare un circolo virtuoso di miglioramento individuale continuo.

E qui tornano essenziali la collaborazione e la condivisione, non solo di quanto vissuto ma anche di quanto appreso. Io, per esempio, condivido sempre tutto ciò che studio. Ho creato un blog interno e sono anche diventato executive coach per rafforzare le mie capacità di condivisione e collaborazione.

Come sta cambiando la formazione? Qual è il reale contributo del digitale e come si misura l'impatto di una buona formazione?

La formazione è una grande sfida, anche legata alla necessità implementare soluzioni *blended* in presenza e in digitale. Le formule *phigital* devono essere adottate anche nella formazione. La formazione sta diventando un asset principale – forse l'asset principale. Avere persone desiderose di formarsi è la cosa più bella che un direttore delle risorse umane possa desiderare. Il vero parametro di successo di un'azienda è quanto le persone studiano davvero.

Questa voglia di aggiornarsi, di sapere di più, di essere più bravi, deve però originarsi in modo top-down: deve partire dall'esempio dei manager. Oggi, grazie anche al digitale, è esplosa la possibilità di fare formazione, possibilità che i giovani non avevano solo 10 anni fa. Poi servono veri e propri Hub – le piattaforme singole non bastano – che consentano un'esperienza variata (sia come contenuto che come *format*) e anche fortemente autonoma. Tra l'altro stiamo incominciando a misurare il livello di adozione dell'Hub e non di un'unica piattaforma, anche per capire i vari stili di apprendimento. L'Hub di piattaforme formative è fondamentale in quanto è sempre più necessaria una formazione totale, in grado di dare spazio alla curiosità; la formazione tematica è certamente necessaria, ma non sufficiente. Sogei ha introdotto in particolare un paio di piattaforme pensate per stimolare la curiosità ... e funziona; questi strumenti meno ortodossi hanno incrementato di molto la formazione.

Tutto parte sempre dal *purpose*, che nasce nelle persone e quindi dalla consapevolezza del ruolo che hanno. In Sogei stiamo lavorando moltissimo sul *why*: perché vieni in azienda? Come pensi di contribuire? E abbiamo anche iniziato a misurare l'efficacia formativa nel modo con cui i discenti fanno le domande, e non è facile misurare questa capacità. Abbiamo sviluppato uno strumento – Skill Map – dove i dipendenti condividono le loro competenze, uno strumento che mette sempre al centro la persona, le sue conoscenze.

Tornando all'uso autonomo dell'Hub di piattaforme, so che è rischioso lasciare le persone sole a imparare. Per questo abbiamo creato dei "gazebo" dove ogni tanto dei gruppi di colleghi si riuniscono e discutono, condividendo i bisogni e creando domande potenti. Apprendimento, infatti, non è solo fare corsi di formazione: è confronto, colloqui continui. L'apprendimento individuale deve saldarsi in comunità di apprendimento. Queste comunità saranno la salvaguardia dell'innovazione e aiuteranno le persone ad adattarsi alla mutazione antropologica che il digitale sta comportando. Lanciare una comunità virtuale è facile, ma poi servono dei community manager tosti capaci di animare e cooptare. Lì sta la sfida.

Come mai nel suo titolo è evidenziata l'espressione Digital eXperience?

Il punto di partenza è la centralità della persona; dobbiamo fornire strumenti per aiutare la crescita, lo sviluppo, la fioritura. Ad esempio, il progetto più importante oggi in Sogei si chiama "Working Smart" e riflette l'esperienza *phigital* cercando di creare un *continuum*, una somiglianza, fra lavoro fisico e lavoro digitale. In questo ambito il digitale consente di completare l'esperienza fisica, di arricchirla. Non può più esistere più modello unico di comportamento aziendale (e di esperienza desiderabile): le varie generazioni presenti hanno esigenze diverse e per farvi fronte l'elemento essenziale è la flessibilità

Un altro ingrediente importante è l'empatia: e flessibilità ed empatia sono due stili personali.

Fare il manager in un contesto a diversità (e quindi complessità) crescente è sempre più difficile; ed è, oltretutto, un ruolo poco riconosciuto e schiacciato dalle responsabilità. Il manager deve infatti interpretare il suo ruolo come un caratterista che si adatta. Per questo motivo il personale deve fornirgli il maggior numero di strumenti possibili.

Un rischio crescente dei manager nella continua transizione del digitale è quello che chiamo la sindrome del castello di Camelot: si corre il rischio di concentrarsi sull'ultima torre, esiste una bandierina che ora gira a destra e ora sinistra, e tutti discutono su come deve girare ... ma nessuno discute se il castello è ben fatto, se ha fondamenta solide per affrontare la trasformazione continua.

Per tornare alla *Digital eXperience*, un tema da approfondire è certamente il metaverso. Il metaverso è multiforme. Ma cosa intendiamo davvero per metaverso? Chi segue il digitale da molto tempo non può non ricordarsi del fallimento di Second Life. La vera questione, io credo, è "quale tipo di esperienza si vive nel metaverso"? Oltretutto, ad oggi, ci sono ancora notevoli limiti tecnologici nel metaverso: ad esempio, non si possono tenere i visori per oltre 20 minuti.

Un'applicazione possibile del metaverso alla formazione potrebbe essere la creazione di aule *blended*: dove appaiono sia le persone in presenza che quelle collegate da remoto.

N.10 NUOVI MODELLI VALORIALI E DI CULTURA MANAGERIALE

Entrati in pieno nel 2023, sembra essere arrivato il momento di tirare le prime somme di questo percorso sulle grandi trasformazioni in atto nel mondo HR. Tante le figure stimolanti incontrate, tanti gli spunti emersi, molte le suggestioni che ci portiamo a casa. E allora, con l'occasione di fare i nostri più sentiti auguri ai nostri "venticinque lettori" di manzoniana memoria, chiudiamo in bellezza riportandovi il dialogo con il nuovo Chief People & Organization Officer del Gruppo Leonardo, Antonio Liotti.

Iniziamo con una riflessione che riguarda la trasformazione del business e il conseguente impatto sulla struttura del lavoro e sullo sviluppo delle persone in Leonardo.

La trasformazione del mondo del business in generale e della società, ci sta accompagnando in realtà dall'inizio del secolo. Siamo passati attraverso una serie di fasi di grande cambiamento e la società ha vissuto momenti che inevitabilmente hanno avuto forti riverberi sul business. Il nostro secolo si è aperto nel 2001 con l'attentato alle Torri Gemelle, si è poi passati costantemente attraverso crisi finanziarie sino ad arrivare all'accelerazione degli eventi negli ultimi anni: la pandemia, il conflitto in Ucraina, la situazione geopolitica, i riflessi sulla crisi energetica e, infine, l'inflazione. Tutto ciò si è innestato su una trasformazione profonda, ambientale e digitale, che ha messo costantemente alla prova il mondo del lavoro creando la necessità di continui adeguamenti.

Come conseguenza di questi cambiamenti, è mutata anche la relazione tra il dipendente e l'impresa. Il senso del lavoro è profondamente trasformato: prima il lavoro era soprattutto un mezzo di sussistenza che consentiva alle persone di sopravvivere e assicurare il futuro alla famiglia. La principale aspettativa che le

persone avevano nel valutare possibili datori di lavoro era quindi la sicurezza del posto e la stabilità economica e le grandi aziende come Leonardo facevano leva sulla stabilità come strumento di *attraction*.

Col mutare dei tempi, il lavoratore ha iniziato a considerare l'azienda non più solo come soggetto che garantiva una retribuzione stabile, ma che garantiva anche il riconoscimento sociale, attraverso lo sviluppo della carriera e la realizzazione professionale.

Oggi invece nei processi di selezione ci confrontiamo con giovani che esprimono nuovi interessi e bisogni. Sono meno interessati alla stabilità del posto di lavoro e ai meccanismi tradizionali di riconoscimento del ruolo. Il loro interesse è invece rivolto al significato del lavoro e al modello valoriale; vogliono lavorare CON l'impresa e non PER l'impresa, partecipando alla condivisione dei valori e del ruolo che l'impresa svolge all'interno della società. L'azienda diventa un mezzo per consentire al singolo di perseguire un obiettivo ben più ampio, che è quello di dare un contributo e lasciare il segno nella società attraverso quello che è l'operato dell'azienda. Nell'ultimo anno Leonardo ha lavorato molto per individuare le leve più significative di *attraction* coerenti con queste trasformazioni.

Questo comporta un cambiamento nella gestione e nello sviluppo di questi giovani che entrano in azienda. La famiglia HR e i manager di linea stanno lavorando congiuntamente per adottare un approccio che risponda a queste nuove aspettative di coinvolgimento, realizzazione, trasparenza meritocrazia e riconoscimento all'impresa.

Quale influenza ha avuto la crisi pandemica nella gestione dei collaboratori?

La gestione delle persone da remoto ha messo in evidenza che i modelli di leadership precedenti alla pandemia non riuscivano a fotografare l'evoluzione delle competenze di leadership. Gestire da remoto significava puntare molto di più sulla relazione di fiducia che sul controllo. La fase "ibrida", in cui alcune persone lavoravano da casa ed altre erano presenti nei luoghi di lavoro, ha messo in evidenza la minore preparazione nel gestire la "pluralizzazione" dei luoghi di lavoro.

Tuttavia, aver adottato il modello ibrido ci ha consentito di portare a bordo persone provenienti dai settori come il cyber, l'elettronica, professionisti che non avrebbero altrimenti considerato interessante il progetto aziendale Leonardo, perché ne identificavano soprattutto i limiti rispetto a ciò che offrivano aziende snelle, agili e con pochi dipendenti.

Questo vantaggio, giocato nella fase di reclutamento, deve essere però valorizzato anche nella fase di gestione delle persone. Per questo motivo abbiamo lavorato sulla maturazione della cultura manageriale, introducendo nella valutazione dei manager nuovi elementi come la capacità di gestire la complessità e le fasi di trasformazione. Inoltre la valutazione attenta su quanto la pandemia ci avesse insegnato, cioè la rapida accelerazione delle competenze manageriali unite a quelle digitali ha generato consapevolezza su quanto sia necessario un costante aggiornamento. I manager oggi sono chiamati a gestire fino a cinque generazioni di lavoratori oltre alla diversità di provenienza geografica e di genere: questo significa gestire nuove e differenziate aspettative e mostrare la trasparenza dei processi di valutazione e dei processi di riconoscimento del merito.

Quanto la potenza valoriale che i giovani presentano è davvero introiettata o è solo materia di slogan?

È probabile che ci sia molto di raccontato e non sempre riscontrato. Nella misura in cui ci fermiamo all'idea della sostenibilità, intesa come la necessità che l'azienda si preoccupi delle generazioni future utilizzando con attenzione le risorse per fornire le stesse possibilità a tutte le generazioni, ci riferiamo ad uno slogan molto caro a tutti.

Leonardo, come player dello Spazio e della Sicurezza, da sempre ha scontato una sorta di tabù collegato al fatto che lavorare in questo mondo significa anche non avere pregiudizi di natura ideologica rispetto all'idea di occuparsi della difesa. Probabilmente, nostro malgrado, oggi il conflitto in Ucraina ci sta insegnando che è vero che l'armamento porta anche alla difesa, cioè che l'armamento diffuso tra i paesi sia il più grande deterrente impedendo che il conflitto propaghi con utilizzo di armi più pesanti. Quello che ha

fatto sì che Leonardo diventasse un player attrattivo per i giovani è stata la conversione che negli ultimi anni l'azienda ha avuto, rappresentandosi non più come un'azienda che si preoccupa di assicurare la sicurezza del mondo attraverso la difesa, ma come un'azienda che attraverso la diffusione della tecnologia diventa un acceleratore del progresso digitale e sociale delle comunità in cui vive. Questa trasformazione della vocazione di Leonardo si concretizza, attraverso la rete di partnership, con le università, con la scuola superiore e ITS, alimentando una programmazione didattica che formi mestieri del futuro. Tramite la rete di laboratori, la ricerca e l'innovazione non sono più applicate ai prodotti e servizi erogati ma sono finalizzate alla partecipazione e allo sviluppo tecnologico dei paesi su cui operiamo. Ci siamo accorti che tutto questo fa molto presa sui giovani, sia che ci credano profondamente sia che abbiano solo il bisogno di raccontare, sui social o agli amici, che fanno parte di un progetto concreto di sviluppo sociale.

In questo passaggio c'è da considerare anche un cambiamento culturale: per le generazioni precedenti era importante "avere" l'esperienza, mentre questa è la prima generazione che dice "ho fatto" l'esperienza. In fondo è un modo diverso di vivere il lavoro, come fosse un passaggio transitorio in cui la definitività non è ricercata, anzi costituisce una gabbia. Il concetto di definitività una volta rassicurava, mentre oggi invece preoccupa e viene percepito come un limite.

Il fenomeno della *Great Resignation* è un trend che in questo momento preoccupa molte organizzazioni a livello globale; in Leonardo non lo abbiamo riscontrato ed il turnover è rimasto quello fisiologico.

L'unico elemento critico è che, mentre prima le dimissioni erano concentrate su fasce di lavoratori particolarmente esperti che dopo vent'anni in azienda sentivano bisogno di cambiare, oggi questi lavoratori probabilmente sono rassicurati dall'idea di progetto aziendale. Invece i lavoratori che spesso perdiamo sono quelli che sono entrati in azienda da circa due anni, e per due motivi: o sono entrati già con l'idea di massimizzare in due anni l'esperienza per poi andare a muoversi altrove, oppure non hanno ravvisato all'interno dell'azienda la piena corrispondenza con quanto era stato loro promesso.

L'azienda quindi ha una grossa responsabilità: far sì che le promesse fatte in sede di recruiting abbiano riscontro nella realtà, attraverso un approccio di Talent Management trasparente e coerente. Se queste promesse non vengono mantenute il rapporto fiduciario tra persona e organizzazione si incrina o addirittura si rompe.

Le organizzazioni ora più che mai hanno la forte responsabilità di mantenere l'employability: le ricerche mettono in evidenza che i dipendenti, nell'ultimo anno, dicono di avere appreso nuove skill, mentre gli HR rilevano un forte skill gap della forza lavoro. Registrate anche voi questa asimmetria percettiva?

Credo che ci sia consapevolezza generalizzata e diffusa sull'idea che le competenze oggi vanno mantenute costantemente aggiornate quindi dell'importanza dei sistemi professionali.

Oggi noi facciamo sempre *reskilling*, ma ancora lo stiamo facendo traguardando competenze a noi note: in breve, immaginiamo l'evoluzione delle competenze e proviamo a tenerle aggiornate. La verità è che la responsabilità delle imprese e ancor di più dei sistemi educativi e formativi nazionali, della scuola e dell'istruzione, è quella di intercettare le evoluzioni future. Si lavora spesso su progettare contenuti formativi e didattici, che richiedono un certo tempo di implementazione, per formare in molti casi profili professionali obsoleti in uscita dal mondo della scuola dell'istruzione. Lo *skill gap* di ruoli come data analyst, cyber security, ha determinato un numero consistente di iscrizioni a master post universitari e corsi universitari specialistici che farà sì che probabilmente nei prossimi 3-4 anni ribalteremo la situazione da una carenza attuale passeremo ad un surplus di offerta rispetto alla reale esigenza.

In questo caso la soluzione potrebbe essere un workforce planning strategico.

I sistemi organizzativi complessi sono chiamati oggi ad intercettare l'evoluzione del business, dei mercati e dei propri prodotti per far sì che sia chiara la visione di ciò che occorrerà fra 5-10 anni, lavorando oggi affinché l'università, la scuola, i sistemi di Academy delle aziende e le iniziative formative aziendali possano in qualche modo ridurre il gap. Ciò significa preparare lavoratori per arrivare ad un profilo professionale quanto più vicino al profilo di cui le organizzazioni hanno bisogno. Questo processo andrà sempre per approssimazione, perché per prevedere oggi l'evoluzione delle competenze dovrò sempre di più avvalermi

dell'umanesimo digitale, cioè di algoritmi di intelligenza artificiale che forniscono il trend delle competenze, interpretate però da occhio umano che conosce il business ed è in grado di leggere e interpretare le informazioni per creare il giusto adattamento. Probabilmente tutto questo sconterà dei livelli di approssimazione che possono essere integrati da due ingredienti:

Il primo, cercare persone che indipendentemente dalla rispondenza immediata di un profilo professionale abbiano un "long life learning", cioè che abbiano la capacità e la voglia di rimettersi in gioco, di aggiornare costantemente il modo con cui lavorano e le loro conoscenze.

Il secondo, creare un contesto aziendale nel quale questa attitudine sia costantemente sfidata: noi stiamo provando attraverso modelli di formazione innovativi, ad esempio abbiamo introdotto la piattaforma Corsera. Il valore di questo investimento è quello di consentire a chiunque di collegarsi liberamente alla piattaforma per sfidarsi ed accedere a qualsiasi tipo di formazione indipendentemente dal legame attuale o potenziale al ruolo di oggi/ domani. Il presupposto di questa iniziativa è stato quello di mettere a disposizione strumenti perché tutti si sentano ingaggiati nell'elevare il loro livello di cultura e conoscenza.

Nel processo di autoapprendimento una delle difficoltà riscontrate nei manager è quella di collegare i diversi contenuti, superare i silos dei diversi approcci, ragionare in modo critico e dare continuità all'esperienza di apprendimento. Come avete affrontato queste potenziali criticità?

Le aziende spendono all'anno 300 miliardi di dollari per mappare l'engagement, ma l'engagement cala.

E fortissimi sono gli investimenti annuali per attività di formazione sul *program management*, ma la grande maggioranza dei programmi è in ritardo. La complessità e la varietà dei contenuti aumenta vertiginosamente ed è difficile non solo rimanere aggiornati, ma sistematizzare la conoscenza. Lo sforzo che cerchiamo di fare è quello fornire un metodo di apprendimento che poggi sulle competenze soft delle persone, facendo affidamento a quelle dimensioni cognitive, relazionali, motivazionali ed emotive di cui le persone dispongono come naturale predisposizione. È su questa base che possiamo dare loro un metodo per appropriarsi di nuovi contenuti. Le app che si stanno diffondendo per facilitare la sintesi di contenuti non rappresentano la strada che vogliamo percorrere; piuttosto, noi cerchiamo di fornire un metodo che, sia sulla base delle attitudini personali che delle sfide di business, consenta di delineare dei percorsi di sviluppo, manifestando fiducia nelle capacità di discernimento delle persone.

In questa evoluzione cambia anche il profilo professionale della persona che all'interno della funzione risorse umane si occupa di formazione. Tradizionalmente questo ruolo si occupava di attività molto amministrative e di progettazione di contenuti. L'evoluzione del ruolo pone l'accento sul discernere tra i contenuti disponibili e dare suggerimenti in linea con le esperienze e gli interessi dei fruitori; questo con la consapevolezza che non sarà la conoscenza a cui si accede attraverso la piattaforma a fare la differenza ma la sollecitazione all'apprendimento e l'attivazione del "growth mindset". A ciò affianchiamo un'attività formativa, non più autonoma ma promossa dall'azienda allo scopo di continuare a sviluppare comportamenti coerenti con l'approccio di leadership. Questi corsi, progettati in partnership con primarie università, si focalizzano sullo sviluppo delle soft skill in linea con il modello di Leadership. L'idea è di far maturare a tutti la consapevolezza che la fase di studio ed apprendimento non termina mai, ma sia necessario mettere costantemente in discussione il lavoro e le competenze per sé stessi e per l'organizzazione.

Ci siamo spesso interrogati su quale potesse essere l'aggettivo che rappresentava al meglio questo percorso e il modello di leadership che vogliamo applicare. Anche attraverso il confronto con l'Amministratore Delegato, quello che ci è sembrato rappresentare meglio questo tentativo è la "*flow leadership*". L'idea di "flow" esprime al meglio l'obiettivo che vorremmo tutti i nostri manager interpretassero, cioè la capacità di generare un flusso virtuoso e positivo in cui le persone sono motivate a fare le cose, sono ingaggiate costantemente e soprattutto sono in grado, attraverso la capacità di generare "empowerment", di attivare l'energia collettiva e portare le persone a bordo in questo flusso virtuoso di motivazione, competenze e apprendimento per generare costante valore individui ed organizzazione.

Probabilmente questa è una nostra libera interpretazione e adattamento del concetto di "Flow", un'intuizione ci è piaciuta e che abbiamo provato ad interpretare all'interno della nostra organizzazione.

Stiamo assistendo a un'ondata trasformativa della leadership, della modalità del lavoro, del sistema di relazioni e di appartenenza. In che modo i luoghi e gli spazi di lavoro incidono su questa trasformazione?

Sicuramente la pandemia lascia un'eredità positiva, nel senso che lavorare da soli, a casa in remoto per gran parte del tempo ha fatto emergere quanto l'interazione tra i colleghi fosse di stimolo non solo per nutrire il senso di appartenenza al team e all'azienda, ma anche per creare il terreno più fertile all'innovazione e alla creatività. Nel periodo di pandemia abbiamo scontato un rallentamento dei lavori che si nutrono di creatività. Non è stata invece penalizzata la produttività perché, probabilmente la produttività è stata favorita da un aumento del tempo dedicato al lavoro e quindi anche in larga misura dall'impegno.

Certamente uno degli aspetti più critici che lo smart working ha messo in evidenza è stato il ruolo dello spazio. Il legame tra innovazione e luoghi si è maggiormente evidenziato attraverso l'assenza di spazi fisici di incontro. Lo spazio quindi assume un significato diverso: non è solo contenitore di persone e di attività, ma diviene modalità di coesione, di integrazione, di creazione e di sviluppo del senso di appartenenza a più livelli e con più significati. Serve allora una maggiore conoscenza del potere della "spazialità" che diventa una leva che muove molti ingranaggi. Molte organizzazioni si sono cimentate nella riprogettazione degli spazi; io credo che immaginare nuovi spazi di lavoro voglia dire immaginare spazi di condivisione e di esperienza di innovazione. Noi stiamo provando a fare progetti pilota su alcune delle nostre sedi partendo da un presupposto importante: per "spazi" intendiamo creare luoghi che siano funzionali al confronto ed all'interazione e non spazi in cui ci sono persone che lavorano da sole.

Abbiamo fatto inoltre degli studi mirati sulla mobilità, cioè su quello che i nostri dipendenti vivono prima dell'ingresso al lavoro e subito dopo l'uscita dai luoghi di lavoro. L'esperienza di fruire la gradevolezza del posto esterno all'ambiente di lavoro costituisce un fattore importante che agisce come camera di compensazione dallo stress.

Oltre a progettare gli spazi interni ed esterni possiamo anche immaginare lo spazio del viaggio come qualcosa che rende l'esperienza positiva, non solo dal punto di vista del comfort ma anche come opportunità di incontro e confronto fra colleghi. Il viaggio ci regala del tempo, che può essere un elemento di arricchimento.

N.11 CURA, INTEGRITÀ E INCLUSIONE

In questa intervista ad **Antonio Migliardi**, Responsabile Organizzazione e Risorse Umane di **AMA**, partiamo da una domanda necessaria per chi sta agendo all'interno di un'azienda in grande trasformazione: quale sfida sta affrontando?

La sfida si svolge su due piani. Uno esterno, nella relazione di AMA con Roma e gli stakeholder locali, il "sistema" romano, ed è l'obiettivo di essere riconosciuti come azienda credibile da parte di cittadini e amministratori. E uno interno, ossia la necessità di (ri)costruire una solida corporate identity, di generare cittadinanza organizzativa in un tessuto aziendale storicamente lacerato da ondate di turnaround. Il punto di partenza, purtroppo, è una condizione, percepita, di instabilità permanente.

Fra le cause va certamente riconosciuta un'insufficiente capacità di comunicare e socializzare i valori di fondo dell'azienda, che sono tre: la cura, l'integrità e l'inclusione. Anche questi valori – è una delle complessità – vanno letti sempre sui due piani.

Parliamo della cura, ad esempio: AMA ha come missione istituzionale la pulizia, la cura della città, e ogni défaillance si riflette immediatamente sulla qualità della vita – o per lo meno sul suo percepito – dei suoi abitanti. Questo risultato non è conseguibile se Ama non ha "cura" delle proprie risorse.

In tema di inclusione, sappiamo cosa sia la diversità: AMA ha una struttura lunga, piramidale, "alta" e particolarmente "frastagliata"; ad esempio i giovani sono "lontani" perché per molti anni l'azienda non ha assunto. Le politiche di reclutamento del passato, peraltro, sono state a volte demagogiche, ad esempio indifferenti alla presenza di carichi pendenti con la giustizia, o tali da configurare AMA come una sorta di

ammortizzatore sociale, riconoscendo come priorità assoluta la condizione di intervenuta disoccupazione o i carichi di famiglia. Difficile sorprendersi poi dell'elevato tasso di assenza dal lavoro.

Anche il business aziendale è articolato, con attività talora molto distanti fra di loro. Basti pensare, ad esempio, che AMA gestisce anche i servizi cimiteriali capitolini. Questa diversità di business implica in questo caso una diversità contrattuale, manageriale e anche di bacini di reperimento. Infine, l'azienda ha una base storicamente multietnica.

Quest'azienda-arcipelago finisce spesso con il creare un problema di cittadinanza organizzativa: ciascun lavoratore si riconosce facilmente nel proprio microcosmo di appartenenza, ma fatica ad identificarsi con la struttura nel suo complesso.

L'assenteismo è un problema rilevante per AMA?

I numeri – nella loro crudezza – sono critici, ma vanno compresi. Il 31% della popolazione è affetto da una qualche inidoneità, ovviamente supportata da referti medici: è totalmente inidoneo il 4% della popolazione (il 2% temporaneo e un altro 2% permanente) mentre il residuo 27% è solo parzialmente idoneo (il 22% temporaneo e il 5% permanente). Questa situazione concorre certamente a determinare un'incidenza storica del totale assenze vicina al 20%, che include una notevole presenza di abusi, che stiamo combattendo. Probabilmente il problema più critico, la causa di questi numeri, è la disaffezione. L'assenteismo è spesso una conseguenza di questa; dobbiamo tenerlo presente per intervenire nel modo giusto.

La nostra azienda ha manifestato spesso le contraddizioni tipiche del Paese, capace di dare il suo meglio nelle situazioni d'emergenza e di risultare insopportabilmente carente nella gestione ordinaria. In alcuni casi ci sono anche patologie e gravosità causate, nel tempo, da incuria aziendale e incrostazioni storiche. E il sindacato è potente e rappresentativo (70% circa di sindacalizzazione).

Abbiamo davanti, pertanto, una vera sfida trasformativa: per questo ho accettato l'incarico di dirigere l'area Organizzazione e Risorse Umane. Penso che malgrado l'azienda non possa essere considerata l'unica responsabile di questo stato di cose, le nostre attività debbano partire da un trasparente riconoscimento dei nostri errori e farsi carico della necessità di cambiare.

Recentemente, ad esempio, abbiamo vietato, con un ordine di servizio, di mettere le mani sui rifiuti ingombranti depositati dai cittadini nei centri di raccolta. Quest'attività, non prevista dalle regole e disastrosa dal punto di vista della prevenzione e della sicurezza, veniva svolta dai nostri con generosità e spirito di servizio, anche per evitare piccoli problemi organizzativi. È proprio perché combattiamo gli abusi, e chiediamo al sistema sanitario equilibrio nella prescrizione delle inidoneità che dobbiamo invece proteggere e garantire la vera prevenzione degli infortuni e il valore della sicurezza.

Come si rinsalda allora l'organizzazione?

Innanzitutto facendo in modo che testa e corpo si parlino. Il sistema nervoso centrale di AMA deve infatti interagire con le varie parti del corpo aziendale, informare, dialogare e, soprattutto, ricevere feedback. Oggi il feedback georeferenziato (grazie all'uso degli smartphone) che gli operativi possono fornire all'azienda è vitale e preziosissimo.

Un'altra modalità è la semplificazione procedurale. C'erano, ad esempio, 185 procedure organizzative ormai inservibili, a causa dei continui cambiamenti organizzativi. La vera sfida non è normare qualsiasi cosa, ma piuttosto essere certi che ciascuno "sappia cosa fare" in ogni contesto organizzativo e territoriale.

La prassi di AMA – che ancora una volta non si discosta troppo da quella della PA nella sua interezza – era la iper-proceduralizzazione, con il rischio di una grande distanza fra l'azienda "legale" e quella "reale". La nostra priorità è definire un nuovo modello di leadership, che sia operativa e soprattutto riconosciuta, fondata sull'autorevolezza: capi intermedi e anche operativi e non dirigenti, che non debbono essere temuti, ma seguiti.

Chiunque creda semplice la soluzione per i rifiuti di Roma sbaglia. Il tema è gigantesco, soprattutto date le risorse disponibili e i vincoli da considerare. La vera sfida è costruire una relazione di servizio trasparente e

verosimile con i cittadini e gli amministratori, se possibile riconoscendo che AMA paga molti vizi infrastrutturali della città: lo stato delle strade, il traffico, la dislocazione spesso scomoda e remota di impianti e discariche, etc.

Per una cultura ancora molto presente, AMA ha spesso operato come una Pubblica Amministrazione periferica (pur essendo giuridicamente una Società per Azioni) e le stesse procedure di assunzione, ad esempio, sono state sviluppate in coerenza con questa convinzione. Oggi è però chiaro quanto AMA non debba accettare vincoli ulteriori rispetto a quelli imposti dal mercato e dalle leggi dello Stato, e quanto Roma, per contro, non possa rinunciare a una efficiente gestione dei rifiuti. Va riconosciuto, fra l'altro, che la cittadinanza deve far propri comportamenti ispirati a valori di sostenibilità, civismo e circolarità nella gestione dei rifiuti, non sempre praticati in passato: per molto tempo, come noto, la città ha usato una gigantesca discarica senza un vero investimento di pensiero sulle strategie future di gestione dei rifiuti.

Serve certamente una nuova cultura del decentramento, ad esempio riconoscendo il ruolo e la specificità dei diversi municipi dato che ogni territorio/quartiere ha caratteristiche molto diverse. Ma bisogna anche favorire la crescita di una nuova consapevolezza del cittadino/utente: è un tema di innovazione sociale, dove alla discontinuità devono contribuire tutti. Se i cittadini parcheggiano in doppia fila davanti ai cassonetti, ad esempio, si impedisce la pulizia di quel luogo.

Al riguardo serve chiarezza sui ruoli dei vari attori che si occupano di ambiente sul territorio. Il cittadino deve essere educato a distinguere fra i diversi operatori che incidono sullo stato dell'ecosistema, con certezza di riferimenti.

Quale deve essere in particolare il ruolo di HR in questo complesso percorso di trasformazione?

Un HR efficace deve essere trasparente, ma non invasivo. Deve essere ricercato perché risolve problemi, e non temuto perché interferisce o impone regole incomprensibili. Certamente HR deve presidiare la traduzione in comportamenti delle direttive aziendali; e questo è il suo compito top-down. Ma deve agire anche bottom-up, nella sua dimensione di servizio, supportando i clienti interni e insegnando a chiedere le cose giuste, sapendo educare al servizio.

Leadership, nel senso più autentico, implica "farsi carico" dei problemi seri e scomodi. Solo allora sei davvero riconosciuto. Gli attributi del team HR devono essere lo standing, la capacità di mettersi in gioco e la *gravitas*, in questo caso in aderenza a valori storici della città capitolina. Naturalmente è importante la capacità di comunicare con coerenza e trasparenza, più con il contenuto delle decisioni assunte che con le parole.

Infine è sempre più importante saper gestire i conflitti, che esistono e sono parte della vita. Come ci ricorda Dahrendorf in una sua celebre intervista, libertà è conflitto, dibattito aperto. Se scompare la libertà il conflitto si nasconde e si maschera in una sorta di pax forzata. Ma, se ben gestito, il conflitto può diventare un potente fattore di trasformazione, perché impone letture alternative sia della realtà che delle nostre capacità e valori.

Lo stesso sindacato, d'altronde, riconosce HR come controparte credibile solo se è capace di rappresentare gli interessi dell'impresa, e quindi di accettare l'eventualità di un conflitto pur di difenderli