

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

A CURA DI ORNELLA CHINOTTI E ANDREA GRANELLI

A CURA DI ORNELLA CHINOTTI E ANDREA GRANELLI

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



**Strategi**q EDIZIONI



**Harvard Business Review**



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

A CURA DI ORNELLA CHINOTTI E ANDREA GRANELLI



Strategi**is** EDIZIONI

## INDICE

<b>Prefazione .....</b>	<b>pag. 5</b>
<b>Ringraziamenti.....</b>	<b>9</b>
<b>Perché questa pubblicazione .....</b>	<b>11</b>
<b>Come l'abbiamo realizzata.....</b>	<b>13</b>
<b>Il punto di partenza .....</b>	<b>15</b>
<b>Un primo punto di osservazione internazionale .....</b>	<b>19</b>
L'evoluzione della forza lavoro .....	23
Il futuro del lavoro nell'era digitale .....	29
Il potere del contesto: l'evoluzione della leadership e l'impatto sulla mobilità interna dei talenti .....	42
Il ruolo dell'HR per creare il purpose: la connessione di cui individui e organizzazioni hanno bisogno per fiorire .....	58
Dagli Head Quarter agli Hub Quarter: verso il relational workplace .....	76
<b>Il punto di vista dei protagonisti italiani del cambiamento .....</b>	<b>83</b>
<b>I coautori.....</b>	<b>125</b>

## RINGRAZIAMENTI

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

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

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

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

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

## PERCHÉ QUESTA PUBBLICAZIONE

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

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

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

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

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

## COME L'ABBIAMO REALIZZATA

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

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

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

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

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

ciascuno considera paradigmatica per descrivere le sfide che ci aspettano.

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

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

## IL PUNTO DI PARTENZA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## IL PUNTO DI VISTA DEI PROTAGONISTI ITALIANI DEL CAMBIAMENTO

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

### INDICE

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

### I presupposti del “next normal”

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

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

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

## I COAUTORI

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

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

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

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

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



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

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

Più che una fotografia statica, è l'inizio di un percorso a più tappe fatto di confronti, di sintesi e ancora di confronti. La sua continuazione avverrà innanzitutto in un apposito

spazio all'interno della sezione "Risorse Umane" del blog di Harvard Business Review edizione italiana (link <https://www.hbritalia.it/speciale-hr/2021/04/08/news/innovazione-autentica-15018/>).

Riteniamo che questa pubblicazione giunga in un momento particolare e opportuno, un momento in cui le organizzazioni stanno rileggendo e interpretando gli impatti della pandemia e della digitalizzazione forzata per comprenderne le luci ma anche le ombre e per poter separare le reazioni strettamente emergenziali dalle nuove sperimentazioni lavorative.



**ORNELLA  
CHINOTTI**

*Favorire lo  
sviluppo integrale  
della persona  
nei contesti  
organizzativi,*

*sia profit che non profit, rappresenta  
sua la principale passione. Psicologa,  
coach e manager, opera da più di  
30 anni nell'ambito della Talent  
Acquisition e Talent Management in  
contesti nazionali ed internazionali.  
Allo studio del comportamento umano  
applica una lente che coniuga ricerca  
scientifica, dati e contesto di business,  
per cogliere la dinamicità  
e le sfumature dell'individuo.*

*Managing Director di SHL per l'Italia  
e la Francia. È membro del Consiglio  
di Amministrazione di La Doria,  
della fondazione Lavoro per la persona  
e di Rondine Cittadella della Pace.  
Collabora con diverse Università sul  
tema delle risorse umane.*



**ANDREA  
GRANELLI**

*Appassionato  
di innovazione,  
si occupa spesso  
dei rapporti fra  
nuove tecnologie e*

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

