

A CURA DI
RENATO FONTANA

HIRE

HUMANIZE INDUSTRIAL REVOLUTION ENHANCING

TENDENZE DEL MERCATO DEL LAVORO PER IL XXI SECOLO

FRANCOANGELI



FEDERMANAGER
ROMA

DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI ROMA FROSINONE RIETI VITERBO



WISES ONG
ONLUS

VOLONTARI INIZIATIVE SVILUPPO
ECONOMICO E SOCIALE

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

A CURA DI
RENATO FONTANA

HIRE

**HUMANIZE
INDUSTRIAL
REVOLUTION
ENHANCING**

**TENDENZE DEL MERCATO
DEL LAVORO PER IL XXI SECOLO**

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2021 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Prefazione , di <i>Stefano Cuzzilla</i>	pag. 7
Premessa , di <i>Rita Santarelli</i>	» 9
Introduzione , di <i>Renato Fontana</i>	» 11
1. Il ruolo dell'head hunter nel nuovo millennio , di <i>Anna Rita Borracetti</i>	» 15
1. Il contesto storico	» 16
2. L'importanza della seniority	» 16
3. Usi e abusi	» 17
4. E quindi?	» 19
2. Intelligenza artificiale e nuovi strumenti nella selezione del personale , di <i>Carlo Caporale</i>	» 21
Introduzione	» 28
1. Dove siamo: cosa si è fatto fino ad ora, cosa è già nel quotidiano, le esperienze di successo e non	» 11
2. Tendenze: cosa ci aspettiamo che succederà in futuro	» 30
3. Opportunità e rischi e qualche riflessione etica	» 31
Conclusioni	» 31
3. Le mie nuove competenze , di <i>Flavia Dagradi</i>	» 33
Introduzione	» 33
1. I risultati della ricerca	» 34
4. I segnali deboli: capirli, gestirli e farli diventare punti di forza , di <i>Roberta Bullo, Roberto Sensi, Paolo Vitale</i>	» 45
1. Relazione tra soft skill e segnali deboli	» 47
2. Perché cogliere i segnali deboli e come	» 48

3. Segnali deboli e cambiamento	pag. 49
4. Segnali deboli e abitudini	» 51
5. Relazione tra segnali deboli, io e il gruppo di appartenenza	» 52
6. Come si trasformano i segnali deboli in punto di forza: valorizzazione in base ai contesti in cui mi muovo o mi posso muovere	» 54
5. I lavori da qui alla metà del secolo presente, di Marco Giugliano	» 57
1. Che lavoro farò da grande?	» 57
6. La trasformazione del leader per lo sviluppo futuro, di Paolo Boccardelli	» 69
7. La scoperta di sé, di Rossella Martelloni	» 77
1. Il pensiero come sorgente	» 77
2. Il meccanismo pensiero-azione	» 78
3. La scelta del linguaggio	» 80
4. Focus sulla persona?	» 80
5. Il passaggio fondamentale: la fiducia	» 82
6. Avviare un percorso di autosviluppo	» 85
7. La vera scoperta	» 89
Conclusioni, di Giacomo Gargano	» 93
Appendice	
Superare la pandemia globale con le competenze manageriali – Osservatorio 4 Manager – 1 giugno 2020	» 95
Autori	» 103

Prefazione

di *Stefano Cuzzilla**

Leader, non capi. È questo che ripeto spesso a chi mi chiede come stia cambiando il ruolo del manager e qual sia la direzione evolutiva che questa figura dovrà intraprendere per stabilire il successo dell'impresa. Dalla capacità del management di migliorare se stesso dipende in linea retta una serie di fattori determinanti per la competitività del Paese: l'efficacia e l'efficienza della gestione, organizzazione e produttività dell'impresa, quindi della filiera e dell'economia tutta, ma anche lo stato di salute del territorio in cui l'impresa opera e, infine, il benessere della collettività (non solo dei lavoratori) in cui essa è inserita.

Ecco perché il management del futuro dovrà essere sempre più attento alle connessioni che esistono tra impresa, territorio, ambiente e società civile.

È una grande responsabilità, oggi, essere leader. E per questo, il vecchio modello aziendale basato su gerarchia, controllo e autorità va considerato acqua passata.

Il modello nuovo parla un linguaggio più orizzontale e responsabilizzante, più propenso all'ascolto, motivazionale e orientato al risultato, in cui la collaborazione è interdisciplinare e spesso "a distanza", come insegna la diffusione dello smart working. In tale organizzazione, vanno alimentati il senso di appartenenza al progetto o alla mission aziendale, la creatività, lo spirito di squadra e quello d'iniziativa del singolo. Va soprattutto coltivata fiducia, che è l'elemento fondamentale per forgiare una relazione vincente tra il manager e i suoi collaboratori. È la fiducia, infatti, che libera le energie e che rende condivisa – e possibile – la visione strategica con cui si propone il cambiamento.

Un importante teorico della gestione aziendale come l'economista Peter Drucker aveva affermato in tempi non sospetti: "Se i leader non sono in grado di rompere con il passato, di abbandonare le logiche di ieri, non saranno in grado di creare il domani".

* Presidente Federmanager.

Questo domani è già arrivato e ci impone una rapida capacità di reazione.

Prendere le decisioni giuste è complesso, farlo in modo veloce può diventare qualcosa di eroico. Non ci si improvvisa manager e, soprattutto, non esistono ricette universali per essere pronti al cambiamento.

Certo è che bisogna cambiare e che lo scoppio della pandemia Covid-19 ha alterato profondamente l'equilibrio già fragile a cui eravamo abituati. È in questo contesto di crisi che i manager devono misurarsi e devono reagire. Nulla di tutto questo poteva essere prevedibile. Molto di quanto ci attenderà nei prossimi mesi resterà confinato a lungo in un'alea di incertezza.

Quindi, ai manager che vogliono essere leader, l'unico suggerimento da indirizzare è quello di migliorarsi sempre, rafforzando competenze e network, valorizzando i punti di forza e sanando quelli di debolezza. Emergere, dunque, non tanto per se stessi ma per senso di responsabilità e partecipazione alla costruzione di una società più ricca, più inclusiva, più aperta.

“La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica”, proferiva Adriano Olivetti.

La fabbrica di domani è certamente molto differente da quella dello scorso millennio, è diversa da ciò che era solo un decennio fa, ma i principi a cui deve ispirarsi sono sempreverdi. L'innovazione, dall'intelligenza artificiale al machine learning, passando per cloud, big data, blockchain, rivoluziona lo scenario e impone a chi ha l'onere della leadership di essere all'altezza della sfida.

Di tutto questo sono consapevoli gli autori che partecipano a questa pubblicazione. Sono persone che, per professione, sono chiamati a selezionare i migliori e a creare connessioni tra il talento e lo scopo verso cui esso può essere destinato.

Leggendo i loro contributi si comprenderà bene quanto l'executive search sia un tassello importante nella costruzione di un'alternativa valida a quella normalità che è stata spazzata via dalla pandemia. La nuova normalità, alla cui costruzione siamo tutti chiamati, merita un supplemento di riflessione.

Questo libro costituisce quindi un valido esempio di come, in Federnager, intendiamo proporre nuovi strumenti e soluzioni per gli uomini e le donne che vogliono alzare l'asticella.

Alzare l'asticella significa, nella mia visione, contribuire alla costruzione di un mondo migliore. Non c'è retorica in ciò che scrivo, solo la convinzione che il management si trova di fronte alla scelta se essere scalzato dalla dirompente crisi che abbiamo di fronte, oppure contribuire all'innovazione, all'internazionalizzazione e alla crescita.

La crisi che dobbiamo fronteggiare è complessa e complessiva, nel senso che riguarda tutti, nessuno escluso.

Essere ambiziosi non è mai stato così necessario come oggi.

Premessa

di *Rita Santarelli**

Le competenze rappresentano per un Paese un patrimonio inestimabile e la base sulla quale costruire il futuro. Oggi più che mai puntare sulle competenze significa porre le basi per ripartire e i manager, in questi tempi di particolare incertezza e costante evoluzione, avranno un ruolo centrale nel garantire competitività e benessere alle aziende e ai dipendenti, ma anche nel contribuire alla costruzione del benessere della comunità.

Vises è l'Associazione di volontariato di Federmanager che da oltre 30 anni lavora per promuovere una cultura manageriale partecipe e responsabile del benessere della società civile che contribuisca a uno sviluppo etico solidale, inclusivo e sostenibile.

Attivando il patrimonio di conoscenze ed esperienze dei manager volontari, Vises realizza percorsi per lo sviluppo delle competenze, trasformando le potenzialità di giovani, donne e manager in transizione in opportunità di sviluppo personale e professionale.

Grazie a questa stimolante e interessante iniziativa, che focalizza l'attenzione sul mondo del lavoro in evoluzione e sull'importanza di una formazione continua, chi acquisterà questo libro potrà offrire un contributo alla realizzazione di Skills 2 Start, il percorso PCTO (per lo sviluppo delle competenze trasversali e l'orientamento) ideato da Vises per stimolare e preparare gli studenti all'esercizio di una cittadinanza attiva e consapevole, valorizzando competenze e soft skill che sono ormai irrinunciabili per il cittadino/lavoratore di oggi e domani.

Desidero quindi ringraziare per questa importante opportunità che, supportando Skills 2 Start, permetterà ai ragazzi di sviluppare e potenziare alcune abilità come la creatività e la resilienza, la capacità di agire e interagire con gli altri, di risoluzione dei problemi, di progettare e comunicare, considerate fondamentali per prepararsi ad affrontare i continui cambiamenti imposti dalla società e per produrre valore.

* Presidente Vises.

Introduzione

di *Renato Fontana*

To *HIRE* ovvero “assumere” nella traduzione italiana. Questa è una parola che diventa sempre più difficile da pronunciare e, soprattutto, da mettere in pratica quando si parla di lavoro. Tuttavia riveste un ruolo sociale fondamentale nella storia dell’uomo perché, da che mondo è mondo, la prospettiva di un lavoro, più o meno stabile e/o nelle varie forme, rappresenta la base della vita di un individuo con tutte le sue scelte ed azioni che caratterizzeranno la sua esistenza. Se poi andiamo a considerare l’aggregato delle scelte di tanti individui ecco che il tutto si riflette nei periodi storici di crescita, prosperità oppure di decadenza e recessione. Senza voler ripercorrere le varie fasi storiche è innegabile che i periodi di pace, senza guerre, sono stati quelli che hanno consentito momenti di crescita con lo sviluppo del commercio, dell’industria e dell’agricoltura. Tutto questo avviene perché si creano le basi per il lavoro ed ogni individuo, forte del suo saper fare in qualsiasi campo, prende decisioni che quasi inevitabilmente lo portano a incrementare il benessere collettivo. Quest’ultimo passa anche attraverso una crescita demografica che possa assicurare i giusti livelli di equilibrio e di ricambio generazionale.

Tuttavia, questa parola (assumere) che ha una forza devastante, se messa in atto, è, invece, veramente vulnerabile in relazione ai più disparati fattori e in riguardo alle aspettative degli operatori economici. Infatti, la decisione di incrementare l’organico di un’organizzazione, azienda o no che sia, viene presa quando sussistono le condizioni di profitto e, quindi, di sostentamento necessarie sia per l’organizzazione che per gli individui che vi collaborano. Questo, in genere è ciò che avviene in un contesto stabile e, se vogliamo, di crescita ma, quando intervengono fattori che cambiano le regole del gioco, ecco che le aspettative mutano in modo radicale dando vita a delle nuove aspettative che, presumibilmente, cancelleranno quelle che avevano guidato il nostro agire fino all’altro ieri. Di esempi ce ne sono tanti nella storia economica e spesso sono legati a momenti drammatici per l’umanità: si pensi alle guerre, al terrorismo (ad esempio l’11

settembre 2001) ma anche alla più recente pandemia. Questi eventi, specie i più recenti nella nostra realtà economica globalizzata, sono in grado nell'arco di poche settimane di modificare radicalmente tutte le previsioni e aspettative mondiali con i *profit warning* che si abbattono come grandine dal cielo e le produzioni industriali che crollano assieme ai PIL nazionali senza troppa distinzione da Paese a Paese. Spesso a questi scenari si vanno a sommare a quelle tendenze già in atto che il più delle volte fungono da acceleratori perché magari c'era già qualcosa che stava crescendo, che stava radicalmente cambiando le aspettative. Nel caso odierno possiamo individuare una tendenza in atto che è la trasformazione tecnologica che quasi tutti tendevamo a vedere come un fenomeno che stava evolvendo ma, magari, mitigato da tanti fattori e, comunque, tutti sentivamo di poterlo governare. Tuttavia, l'avvento della pandemia ha fatto sì che la trasformazione digitale da fenomeno in atto quale era diventasse, subito, un elemento fondamentale di cambiamento perché è divenuta immediatamente la via di uscita più facile e rapida dalla crisi economica perché in grado di risolvere tanti problemi legati alla pandemia: dal tracciamento dei contatti alle videoconferenze etc. Tralasciando però le contingenze del momento storico e tornando alla dimensione del fenomeno in se viene da chiedersi, con insistenza, quale sia il prezzo della trasformazione digitale sul mondo del lavoro e sulla società civile.

Fino a qualche mese fa tutti parlavamo di Intelligenza Artificiale, 5G, Internet of Things, blockchain, stampanti 3D e tanti altri concetti nuovi che stavamo imparando a conoscere. Già allora ci si domandava che impatto avrebbero avuto sui posti di lavoro, e quindi sulle persone. Le risposte comprendevano scenari catastrofici e altri scenari moderati dalla speranza che nuovi posti di lavoro si sarebbero creati, come già avvenuto per le precedenti rivoluzioni industriali. Tuttavia, questa volta forse i presupposti sono leggermente diversi. Infatti, se nelle precedenti rivoluzioni industriali era stata messa in discussione la capacità dell'individuo di produrre beni fisici (quindi la produzione in senso stretto), adesso le cose sono un po' diverse perché sono sotto attacco anche le capacità mentali e la conoscenza che ogni persona possiede. Tutto ciò può sembrare una esagerazione ma, probabilmente, non lo è affatto. Nessun medico, per quanto bravo e intelligente, potrà mai effettuare una diagnosi di malattia di un individuo basandosi sull'analisi di decine di migliaia di casi simili sparsi in tutto il mondo. Nessun avvocato potrà mai scrivere di suo pugno un parere legale basandosi sull'analisi di decine di migliaia di leggi e sentenze per casi simili già verificatisi. A questo punto forse il lettore avrà voglia di chiudere questa pagina ed il libro: se le macchine o computer prenderanno sempre più il posto dell'uomo, se la parola "assumere" diventerà una sorta di mosca bianca nel nostro vocabolario perché continuare nella lettura? Così facendo, però, il lettore si perderebbe il vero punto di svolta e quello che questa pubblicazione vuole indicare. Infatti,

la risposta è in realtà nell'acronimo che la parola "HIRE" vuole dispiegare alla nostra visione ovvero "Humanize Industrial Revolution Enhancing" che, in una traduzione concettuale vuole significare "Rendere umana la rivoluzione industriale in atto migliorandosi".

Il senso di questo libro è in questa espressione e il lavoro degli autori è quello di volgere lo sguardo al prossimo futuro, basandosi sul proprio ruolo di osservatori privilegiati del mercato del lavoro. Non vi è dubbio che il mondo del lavoro stia cambiando velocemente, forse più velocemente di quanto immaginiamo; sicuramente sta rendendo obsoleti gli schemi a cui siamo stati abituati negli ultimi decenni. Tutto questo sta impattando in maniera imponente sui lavoratori, sulle loro vite ed esistenze ma anche sugli Stati e sui sistemi governativi. È quanto mai necessario attrezzarsi e reagire. Sì, ma come? La storia ci ha insegnato che spesso è stato l'uomo e la sua comunità di riferimento che hanno dovuto assorbire il colpo e, solo in un secondo momento, sono giunte le Istituzioni a dare una cornice di regolamentazione ad un fenomeno già in atto e consolidato nella sua prassi andando anche a correggere eventuali storture. Probabilmente, si spera, anche questa volta andrà così. Pertanto, anche questa volta deve essere il singolo il primo a reagire e a trovare le risorse per "surfare" queste nuove onde o, per dirla con una espressione anglosassone "*cutting the edge*", ovvero essere in equilibrio sulla lama del coltello. Questo vale ancor più se parliamo di figure manageriale ovvero di quelle persone che sono chiamate a ricoprire ruoli apicali o intermedi e che, se vogliamo, oggi rappresentano la "materia grigia" delle organizzazioni assieme agli imprenditori. Già, perché al centro c'è sempre la persona con le sue fragilità ma, soprattutto, con le sue capacità, in primis l'agilità, la resilienza e capacità di sapersi adattare. Il lavoro sta cambiando velocemente e al contempo cambiano le aspettative di chi da un lato deve assumere e di chi desidera farsi assumere. Ed ecco allora che chi assume necessita di figure nuove, a volte inesistenti fino a ieri come, ad esempio, tante figure in ambito digitale oggi sempre più richieste nel mercato del lavoro. Le aziende si confrontano con una concorrenza globale sempre più agguerrita e sofisticata, con le legislazioni nazionali che diventano sempre più stringenti e sofisticate e con i costi che tendono a salire perché si sviluppano e crescono anche i paesi a basso costo (qui si potrebbe aprire un lunghissimo dibattito). Al contempo chi si pone sul mercato del lavoro può trovarsi spiazzato per via di una formazione fondata su vecchi schemi, per una competizione tra candidati sempre più accentuata e per un mercato del lavoro sempre più aperto e globalizzato. Ormai fa poca differenza lavorare dall'Australia o dall'Italia perché vale quello che si sa fare e proporre e molto meno la presenza fisica. In aggiunta, il perfezionamento delle macchine progredisce velocemente con l'aumento esponenziale delle capacità computazionali tanto da far rasentare la quasi perfezione (il termine quasi non è stato posto a caso prima di perfezione) e, volendo un po' fantasticare, sembra quasi di intravedere gli scenari

apocalittici di tanti film di fantascienza con i computer che prendono il sopravvento sull'individuo.

Tuttavia la persona e il lavoratore hanno in loro mille risorse che traggono origine da quel fantastico e perfetto (questa volta senza quasi) groviglio di sinapsi cerebrali che una macchina non è in grado di replicare. Sinapsi che si traducono in qualcosa di non copiabile e non codificabile che è la fantasia, l'intuizione, l'immaginazione e l'intelligenza emotiva. Tutte queste sono innate nella macchina perfetta chiamata uomo e sono ben altro rispetto ai sia pur complessi calcoli che derivano dagli algoritmi logici e dalla simulazione dell'intelligenza umana.

Attingendo alle infinite risorse del genere umano la rivoluzione industriale o tecnologica in atto può essere una grande opportunità di sviluppo economico e sociale ma, soprattutto, può essere resa a portata di mano (o meglio di uomo) se tutti assieme si decide di scommettere ancora una volta sull'uomo e sulle sue capacità. Scommessa che deve essere portata avanti in primis dall'uomo come singolo ma poi come aggregato e collettività. Lavorando in sinergia l'uomo e la collettività potranno attivare quelle risorse della conoscenza e quelle capacità che fino ad oggi sono state forse un po' snobbate o volutamente appiattite per seguire i canoni di una standardizzazione sempre più spinta.

In questa pubblicazioni i diversi autori ci aiuteranno a capire come si sta muovendo il mercato del lavoro sfruttando il loro punto di vista privilegiato di professionisti di *head hunting* che ogni giorno fungono da intermediari tra chi vuole assumere e chi deve farsi assumere. Da questo osservatorio di altro profilo vedremo diversi aspetti a cominciare da come il lavoro di Intermediario e Selezionatore stia cambiando per adeguarsi alle richieste del mercato e delle imprese; vedremo come il processo di reclutamento in se stesso sta evolvendosi con l'introduzione delle nuove tecnologie e, quindi, come il lavoratore manager deve ridisegnarsi nelle sue capacità e competenze e come deve portare la formazione ad una dimensione giornaliera alla stregua del lavoro vero e proprio. Al contempo il manager dovrà essere in grado di monitorare il suo contesto di lavoro per percepire tutti quei segnali deboli che indicano un imminente cambiamento in atto e proattivamente reagire e non subire passivamente. Ma, alla fin fine, il manager dovrà migliorare nella sua capacità di autodiagnosi e di miglioramento continuo nello sforzo di essere sempre al TOP e di riuscire a surfare l'onda del cambiamento che ormai è un moto continuo. Se riuscirà in questa, che forse ai più sembra una impresa titanica ma non lo è, avremo raggiunto il nostro obiettivo di rendere la rivoluzione tecnologica in atto qualcosa che andrà a migliorare la vita dell'individuo e della collettività perché, come è cambiato il paradigma tecnologico, al contempo è anche cambiato l'uomo e la collettività perché, alla fine è sempre l'uomo e, in questo caso, il manager che è e deve rimanere sempre al centro.

1. Il ruolo dell'*head hunter* nel nuovo millennio

di Anna Rita Borraccetti*

Dentro a un nome abita nascosta l'essenza delle cose, lo dicono una parte della filosofia del linguaggio e secoli di dibattiti, ma nell'ambito delle Risorse Umane e della Ricerca e Selezione annunciare che si sta mettendo in campo una determinata metodologia di lavoro non coincide sempre con la realtà dei fatti. Il tema più centrale, e spesso scottante di questo ambito è l'*head hunting*, il sistema di ricerca e selezione più raffinato e difficile, quello che si mette in atto ai massimi livelli e con metodologie e professionalità specifiche. Si fa presto a dire *head hunting*, ma è molto più complesso avviare un processo di questo tipo e riuscire poi a portarlo a compimento. Attenzione, la difficoltà è certamente bilaterale: il mondo dell'*head hunting* rimane, ancora oggi, terreno ostico sia per le società di consulenza, sia per le agenzie per il lavoro che per le aziende stesse che quando lo richiedono si accartocciano dentro a passaggi confusi e idee fin troppo semplificate. Nel terzo millennio però, l'inserimento di risorse all'interno di un organico aziendale ha un valore inestimabile dal punto di vista materiale e strategico. Per questo è fondamentale che il tema dell'*head hunting* e delle risorse umane in senso ancora più lato deve essere centrale e non a latere. Nel momento di crisi, come quelli che abbiamo vissuto con le ultime crisi economiche e ancora di più con la pandemia globale del Covid-19, le grandi aziende non possono fare errori nell'inserimento dei nuovi dipendenti. Ogni mossa e ogni scelta va ponderata al dettaglio, per non sbagliare e per calibrare alla perfezione investimenti in termini temporali, economici ed umani. Per poter affrontare un discorso quanto più rotondo e completo riguardo all'*head hunting* è necessario partire dal contesto storico da cui è nato e ha preso il via, cercando di capire il livello a cui è giunto adesso all'interno della cultura lavorativa del nostro paese e delle sue aziende.

* Amministratore Unico di Piessepi.

1. Il contesto storico

L'*head hunting* nasce in Svizzera all'inizio degli anni '80 e quasi contemporaneamente muove i suoi primi passi anche in Inghilterra, ma si ferma ancora ben lontano dall'Italia. Questa pratica, che se analizziamo dal punto di vista lessicale può essere tradotto con il termine abbastanza crudo e diretto "caccia alle teste", intesa come ricerca di professionisti di altre aziende disposti a cambiare posizione lavorativa, si sviluppa all'inizio solo all'interno di realtà di altissimo livello sia economico che culturale. Anche il contesto geografico è importante e la figura dell'*head hunter* trova spazio esclusivamente nelle grandi città, anche quando sbarca in Italia, limitandosi a Roma e Milano. Perché accade questo? Il motivo basilare che spinge un'azienda ad avviare questo tipo di processo è la ricerca di un professionista che arrivi da un competitor o da un contesto che abbia un'organizzazione simile anche se all'interno di un altro ambito produttivo. Negli anni '80 avere e trattenere un dipendente dall'inizio alla fine della sua carriera era visto come un *plus* sia dal singolo lavoratore che dall'azienda. I professionisti, o almeno la maggior parte di loro, rimaneva e si mostrava sempre refrattaria al cambiamento, e restare "fedeli" alla propria azienda era un comportamento considerato un "*must*" e lontanissimo dall'idea di miopia che invece potremmo avere adesso. Per avviare la rivoluzione culturale che ci ha portato al mondo occupazionale di oggi dunque ci è voluto tempo: è stato necessario scardinare sia confini temporali che confini geografici. Se siamo qui, a ragionare su quanto sia importante movimentare le persone all'interno della propria azienda e cercare qualcuno da contesti diversi per differenziare e ampliare le prospettive, è grazie a quel percorso iniziato ormai quaranta anni fa.

Il passaggio non è stato né rapido e né indolore, tantomeno può ancora considerarsi come concluso. Per potersi relazionare al vero *head hunting* occorrono pazienza, sensibilità e coraggio, doti non scontate da parte di nessuno. Perché? Perché la "merce" che tratta questo tipo di lavoro sono le persone. Lavoratori professionisti che però si portano sempre dietro anche una sfera emotiva con cui fare i conti, abitudini, consuetudini, fragilità e sogni. Tutte "unità di misura" da maneggiare con cura e con cui sapersi relazionare. Per questo è molto importante che l'*head hunting* sia affidato a persone che lo sanno fare, lo hanno studiato e hanno gli strumenti per portarlo avanti e anche a termine. Questo non ancora e non sempre succede. Ma quel è il lavoro dell'*head hunter* in questo millennio?

2. L'importanza della seniority

Forse in controtendenza con quello che va molto di moda dire in questi anni credo che quando si parla di *head hunter* bisogna sempre tenere in

grande considerazione la seniority delle persone. Questo ruolo così delicato non è uno di quei ruoli che possono essere ricoperti da chi non ha la giusta esperienza o si è affacciato da poco nel mondo della ricerca e selezione.

Una delle capacità più importanti, forse quella fondamentale, per chi deve operare in questi processi è proprio l'esperienza. Che non si può apprendere sui libri o durante un corso universitario, nemmeno fosse l'MBA più costoso e qualificante. Per essere un bravo marinaio è necessario, ma non sufficiente, conoscere a memoria i nomi dei venti e le tipologie di imbarcazioni. Bisogna però aver navigato, bisogna essersi trovati in mezzo alla tempesta e ricordarsi bene come ci si è riusciti. Per questo sono molto favorevole al lavoro svolto anche in coppia: un *head hunter* esperto e uno giovane che gli permetta di crescere e lo possa supportare nei momenti più delicati. In questo modo due universi si possono completare e arrivare al massimo del potenziale.

Certo, i mesi di lockdown a causa del Coronavirus e tutto quello che sta accadendo ora sono una tempesta dentro a un mare che nessuno aveva mai navigato e proprio per questo, inizialmente, hanno lasciato tutti fermi prima di provare a ripartire. Per ottenere qualcosa che non si è mai avuto, bisogna fare qualcosa che non si è mai fatto e questa è la sfida più avvincente e accattivante del periodo che ci aspetta. Una tempesta che abbiamo sì navigato, ma da cui ancora non siamo assolutamente usciti. Né come società civile, né come società lavorativa.

3. Usi e abusi

Il primo problema di cui parlare è quello dell'abuso di questo termine che, al giorno d'oggi, utilizzano tanti soggetti all'interno del campo della ricerca e selezione, senza però averne i giusti titoli. Dire o raccontare che si è avviato un processo di *head hunting* rappresenta un'opportunità importante a livello di blasone, ma anche un onere a livello di impegno temporale, professionale ed economico. Purtroppo, nel bilancio dello sviluppo dal punto di vista delle risorse umane, non si è mantenuto il giusto equilibrio. Svuotare di professionalità, e anche di investimento economico, un processo fa sì che anche il blasone inevitabilmente si abbassi. Lo stesso accade quando un numero sempre maggior di soggetti mette in atto quel medesimo processo che perde la sua esclusività e il suo essere di carattere straordinario.

Per poter parlare davvero di *head hunting* bisogna seguire una road map precisa e rigorosa, che ha delle sue regole e delle sue consuetudini. Tutto però deve essere svolto, come già detto, con la consapevolezza di avere a che fare con delle persone in carne e ossa. Bisogna essere dunque anche flessibili e pronti ad adattarsi a ogni situazione e ogni imprevisto. Possiamo arrivare, in estrema sintesi, a supporre che il lavoro dell'*head hunter* vada affrontato

con il rigore di un processo industriale ben definito, ma l'animo disposto a creare un'opera *tailor made*.

Il primo passo necessario da cui partire e recepire in maniera corretta e adeguata il **briefing dell'azienda**. È fondamentale capire se i dirigenti che si sono rivolti a noi sono consapevoli di tempo, modalità e costi dell'*head hunting* e se all'interno dell'azienda c'è la mentalità necessaria per affrontare un processo di questo tipo. Una volta appurato e accertato questo la parola passa all'*head hunter* che deve focalizzare la sua attenzione sui parametri che sono la chiave di accensione per far partire il motore della ricerca: l'individuazione del target delle aziende, la creazione e la pubblicazione di un annuncio e la scelta dei canali di ricerca adeguati.

Anche una volta fissati questi paletti il dialogo tra le parti deve rimanere costante: non è detto che la professionalità ricercata sul mercato esista esattamente come prevista e dunque bisogna essere pronti a cercare un ruolo affine e compatibile. Solo e soltanto a questo punto può partire la ricerca diretta, un ventaglio che si apre e si allarga per coprire la maggior superficie possibile.

All'interno della ricerca vera e propria è importante tenere conto della giusta mappatura organizzativa, della survey retributiva da studiare con accuratezza massima e solo dopo tutto questo iniziare allo screening dei candidati. Analizzare le persone adatte alla posizione da ricoprire non è come collezionare figurine: occorrono la qualità e i requisiti giusti, il resto passa in secondo piano.

I frutti di questo lavoro portano al primo risultato emerso ed evidente: **i colloqui**. Possono essere svolti anche esclusivamente on line, direzione verso cui questi ultimi mesi ci hanno portato con forza, o in forma mista. Un primo incontro conoscitivo in video conferenza e poi uno in presenza, spesso fondamentale.

Per arrivare a completare un profilo esauriente di ogni candidato devono essere messi in campo i giusti strumenti diagnostici. Nell'incontro dal vivo ogni sfumatura e ogni momento può essere quello giusto per individuare punti di forza e debolezze che presenta il candidato in relazione alla nostra ricerca. Ci sono corsi, libri, studi da portare avanti per essere in grado di leggere segnali quali il linguaggio del corpo, il movimento delle mani, la mimica facciale, il portamento. Tutto questo passa da un'analisi accurata ma silente, un'analisi sotto voce per arrivare fino alla meta e cioè capire chi si ha veramente davanti agli occhi. A questo punto della selezione è necessaria una rigorosa operazione di check list: controllo delle referenze a livello professionale, panoramica sulla web reputation e anche la verifica dei titoli di studio e di specializzazione. Attenzione a questo ambito che al giorno d'oggi è non solo contemporaneo e figlio del tempo, ma sta diventando fondamentale. Quello che scriviamo sui nostri social network personali, da Facebook e Twitter fino a Instagram e LinkedIn, è il nostro testamento in vita, il biglietto da visita che portiamo a un datore di lavori, ma anche a colleghi e potenziali clienti.

Nel mondo in cui ci troviamo a vivere è molto più semplice operare un controllo sulle hard skill dei candidati rispetto alle soft: ci sono i motori di ricerca on line, la rete, tanti strumenti che possono venirci in soccorso. Per le soft skill è diverso. Non possono bastare le presentazioni, i “sentito dire”, le chiacchiere. Solo dopo questa accurata analisi l’azienda deve arrivare a conoscere i candidati frutto di questo lavoro che può durare mesi, a volta anni. L’intrigo dell’*head hunter*, il sottile gioco che rende il suo lavoro un’attività per cui è richiesto un livello altissimo di competenza, è che può accadere che diventi un rebus senza risoluzione. Non sempre i candidati ricercati dalle aziende esistono, non sempre sono presenti sul mercato a quelle condizioni economiche e contrattuali.

Tutto questo deve essere realizzato sempre in equilibrio perfetto tra le esigenze dell’azienda e la mano sicura da tendere ai candidati che spesso affidano all’*head hunter* sogni, speranze e voglia di cambiamento. È lui che deve diventare il centro catalizzatore di due richieste diverse, l’accentratore e acceleratore di opportunità per far coincidere una domanda e un’offerta particolari, molto diverse da quelle che intende il mercato tradizionale.

4. E quindi?

Ci troviamo di fronte a un mondo del lavoro che è profondamente cambiato, e lo ha fatto in un tempo breve e improvviso. Una stima curata dalla *Rivista dei Consulenti del Lavoro*¹ sostiene che in Italia si sia passati dai 570mila lavoratori che svolgevano le loro mansioni da casa arrivando a toccare la quota di 8.2 milioni. È normale dunque che, in un contesto del genere, siano nate nuove competenze da dover tenere in considerazione: l’apprendimento attivo, la resilienza e l’antifragilità, la tolleranza allo stress, la collaborazione nella distanza e la flessibilità. Il pensiero critico è in cima alla lista delle competenze che cresceranno di importanza nei prossimi cinque anni. Lo smartworking dunque avrà una ricaduta molto forte anche sul lavoro di chi si occupa anche di risorse umane. Sarà necessario assicurarsi che i dipendenti al di fuori dell’ufficio ricevano gli stessi benefici di quelli che lavorano in sede, creando nuovi equilibri per assicurare performance eccellenti e work life balance sostenibili. I processi, le politiche e le tecnologie dell’organizzazione dovranno essere sempre più ottimali per gli smartworker. E la distanza dovrà essere “accorciata” per riuscire a creare un forte senso di appartenenza anche per chi lavora lontano, assicurando che tutti conoscano il loro scopo all’interno dell’organizzazione e si sentano concretamente ingaggiati nella vita dell’azienda.

1. <http://www.consulentidellavoro.it/index.php/home/storico-articoli/12196-smart-working-i-lavoratori-occupabili>; https://www.ilsole24ore.com/art/gli-smart-worker-sono-e-saranno-piu-5-milioni-si-fanno-avanti-anche-pa-e-pmi-ADPxPvz?refresh_ce=1.