

A cura di
GIORDANO FATALI, MARCO GALLO,
GIOVANNI DI MUOIO

FRANCOANGELI



HUMAN RESOURCES TRENDS

Osservatorio HRC sui People Value Assets

Introduzione di Ilaria Dalla Riva

HRC

GROUP

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.



La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende e ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR e aziendale in generale.



Giordano Fatali
Presidente HRCommunity Academy
giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

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 homepage al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

A cura di
GIORDANO FATALI, MARCO GALLO,
GIOVANNI DI MUOIO

HUMAN RESOURCES TRENDS

Osservatorio HRC sui People Value Assets

Introduzione di Ilaria Dalla Riva

FRANCOANGELI

Grafica della copertina: *Elena Pellegrini*

Copyright © 2020 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

Introduzione di *Ilaria Dalla Riva* pag. 7

PARTE PRIMA – NUOVE SFIDE PER L’HR DI DOMANI

- 1. HR tra basics e tecnologia nel prossimo decennio**
di Gianluca Rossi » 13
- 2. Sempre lì, lì nel mezzo**
di Giovanni Di Muoio » 17
- 3. Le Organizzazioni sono persone in movimento**
di Gianfranco Poledda » 21

PARTE SECONDA – L’OSSERVATORIO HRC 2019

- 1. Ancora un’altra survey?**
di Marco Gallo » 25
- 2. Un’analisi ragionata**
di Giovanni Di Muoio » 27

PARTE TERZA – BEST PRACTICE LEADER

- 1. La metodologia Troubleshooting**
di Marco Gallo » 51
- 2. I progetti delle aziende della Community** » 52

HR DIGITAL TRANSFORMATION

- Introduzione di Andrea Lapolla – Zucchetti*
- Digital transformation: al centro ci sono le risorse umane » 53

DIGITAL LEARNING

Introduzione di Michelangelo Ferraro – iSapiens

Come si formano i lavoratori del futuro? I lavoratori del futuro, ovvero gli iSapiens

» 92

DIVERSITY, WELFARE & WELLBEING

Introduzione di Anna Zattoni – Jointly

Il welfare come strumento di innovazione organizzativa

» 102

INDUSTRIAL RELATIONS

Introduzione di Davide Boffi – Dentons

L'evoluzione del diritto del lavoro: verso una nuova frontiera

» 164

EMPLOYER BRANDING & TALENT ACQUISITION

Introduzione di Rob Brouwer – Jobrapido

AI, Big Data e Marketing 4.0 entrano nel mondo del Recruiting

» 177

PEOPLE & TALENT DEVELOPMENT

Introduzione di Andrea Langfelder – Oracle Italia

Il cloud di Oracle al servizio delle risorse umane

» 187

Conclusioni

Intervista a cura di Giordano Fatali a Peter Durante

» 245

Bibliografia

» 247

Ringraziamenti

» 249

Gli autori

» 251

Introduzione

di *Ilaria Dalla Riva*



Ilaria Dalla Riva

Direttore Risorse Umane

e Organizzazione

VODAFONE ITALIA

Ci siamo: la tecnologia, in modo sempre più pervasivo, veloce e ampio ha cambiato e continuerà a cambiare sempre di più la nostra esistenza, sia nel privato che nella nostra vita professionale. Fare il punto, fermarsi un momento per commentare quello che sta accadendo è possibile se parliamo del presente mentre diventa più complesso, incerto se si parla di futuro, non nel delineare le linee di tendenza, ma nel descrivere tappe e tempi di questa trasformazione proprio perché del tutto nuova per il genere umano è la velocità con cui i cambiamenti stanno avvenendo. L'interconnessione tra persone, organizzazioni, processi e oggetti sta modificando la nostra realtà e il modo di fare business, creando nuovi scenari ancora tutti da percorrere. La trasformazione digitale non va di certo catalogata come punto di arrivo, ma come la tappa di un viaggio incessante, di una evoluzione che ci accompagnerà continuando a trasformarci e a modificando il mondo che ci circonda.

Paradigmi come realtà virtuale, realtà aumentata, IoT, big data, machine learning permeano in modo sempre più evidente le nostre vite e contribuiscono alla nascita e al prosperare di nuove realtà aziendali come Uber, Flixbus, AirBnB e tanti altri; questo porta spesso a pensare che la trasformazione digitale di organizzazioni, territori, aziende e persone sia primariamente una questione di innovazione tecnologica, ma non è solo questo. Esiste infatti una stretta correlazione tra tecnologia, cultura e competenze: il fatto di avere anche la migliore innovazione tecnologica, di per sé, non garantisce nulla. Sono le persone che devono adottare i frutti dell'innovazione trasformandoli in domanda e interiorizzandone le esigenze creando comportamenti. Quanto più ampio è il cambiamento tanto più profonda sarà la trasformazione sociale e culturale.

Le imprese stanno oggi assistendo a una profonda trasformazione nel modo di lavorare: la diffusione sempre più capillare dei dispositivi mobili e degli strumenti di collaborazione ha permesso di avere persone non più vincolate alle scrivanie, ma libere di lavorare in mobilità, ovunque desiderino trovarsi, in modo immediato, rapido e intuitivo. Il digitale sta trasformando il modo in cui le aziende lavorano, modificandone la struttura dei costi, migliorando la employee experience e consentendo una ampia e profonda collaborazione tra colleghi, a prescindere dalla fisicità dei luoghi di lavoro. È evidente l'impatto che questi modelli hanno anche su aspetti individuali come la qualità della vita delle persone.

E quindi? Per la funzione HR tutto questo cosa significa? Cosa deve fare per guidare, o almeno accompagnare tutto questo cambiamento? Nel mondo in cui dominano l'algoritmo, il dating, i big data, quali sono gli elementi che l'HR deve rappresentare, e quali obiettivi deve perseguire? Sulla base della mia esperienza nell'ambito delle risorse umane che ha vissuto diverse realtà, dalla logistica ai media, dal settore bancario a quello digitale, oggi gli aspetti fondamentali di questa trasformazione sono sicuramente quelli soft. La coscienza, l'intuizione, la creatività e soprattutto l'intelligenza emotiva. Nel mondo in cui l'intelligenza artificiale avanza e si evolve con una rapidità travolgente questi sono elementi a esclusivo appannaggio dell'essere umano. È questo il perimetro che HR dovrà presidiare, coltivare e sviluppare nei prossimi anni.

Come responsabile della squadra HR delle risorse umane di Vodafone Italia ritengo fondamentale che debba esserci una stretta correlazione tra tecnologia, cultura e competenze: la migliore innovazione tecnologica da sola non può garantire nulla.

Le competenze digitali sono quel vasto insieme di abilità tecnologiche che consentono di individuare, valutare, utilizzare, condividere e creare contenuti grazie alle tecnologie informatiche e a Internet. La trasformazione e l'innovazione devono scaturire non solo da elementi come le nuove tecnologie, ma anche dalla capacità di essere innovativi, con la forma mentis in grado di tradurre potenzialità in concretezza grazie a delle competenze specifiche. L'approccio alla trasformazione digitale deve essere incentrato sulle persone: sono loro i principali elementi che abilitano il cambiamento.

Appare evidente che il reskilling, in particolare nel mondo digitale, è una delle sfide più importanti per chi oggi lavora in HR (o si occupa di persone). Partendo da una mappatura dei gap esistenti nelle diverse aree organizzative tra ciò che le persone devono conoscere e ciò che conoscono, è possibile intervenire per adeguare le competenze a quelle richieste dal business. In questo percorso la formazione ha un ruolo chiave. Sia per supportare lo sviluppo di nuove competenze nelle aziende, sia per avviare le tra-

sformazioni all'interno dei modelli di lavoro e infine per l'impatto positivo che può avere sull'engagement delle persone, a prescindere dalla generazione e dal background di appartenenza. Straordinario per quanto incredibile è a questo proposito l'esempio del Belgio in cui bancari in esubero sono stati riqualificati in infermieri.

A integrazione e supporto di questo percorso si inserisce il tema della diversity & inclusion. Maggiore diversità e contaminazione tra generazioni e tra persone con background differenti agevola la nascita e la diffusione di idee diverse e di soluzioni innovative. Oltre alle differenze di genere, età, etnia, vogliamo includere anche una maggiore varietà di prospettive derivanti da diverse esperienze, caratteristiche fisiche, personalità ed esperienze, proprio per promuovere lo scambio e l'innovazione continua. Tutto questo si realizza e si diffonde in un contesto organizzativo e su un modo di lavorare agile, snello, flessibile, focalizzato sui progetti innovativi, in cui coinvolgere le persone con metodologie aperte come le tribe che nascono e si concludono in modo fluido, semplice, efficiente.

Sono una fortissima sostenitrice del motto: «la differenza fa la differenza».

PARTE PRIMA

Nuove sfide per l'HR di domani

1. HR tra basics e tecnologia nel prossimo decennio



Gianluca Rossi

*Vice President HR and Organization,
Italy*

DHL Supply Chain Italy

«Può darsi che non siate responsabili per la situazione in cui vi trovate, ma lo diventerete se non fate nulla per cambiarla». (M.L.King)

Di fronte alla domanda sottesa al titolo di queste brevi considerazioni, le risposte possono ovviamente essere molteplici, tutte valide e foriere di stimoli e suggestioni variegata. Se immagino HR tra 10 anni, dopo che in questa funzione ne ho già trascorsi più di 20, immagino uno scenario “positivo” per il professionista HR a condizione che sia “sorretto” da alcuni elementi portanti ai quali andremo di seguito a dare un veloce sguardo. Come si dice con buon senso e a ragion veduta, per cogliere e “azzeccare” il futuro, occorre però spesso partire dal “passato” e provare a identificare quei “corsi e ricorsi” che sovrapponendosi in forma diversa e autonoma, generano – o potrebbero generare – uno sviluppo verso nuovi e più efficaci modelli manageriali.

Quando iniziai a lavorare in HR negli anni 90, HR era ancora influenzata da quei direttori del personale con personalità forti, che interpretavano il “potere” che questa funzione inevitabilmente può conferire in un modo molto marcato. Il direttore HR era quello che gestiva con efficacia le relazioni sindacali nel metalmeccanico, faceva le “nottate” in Confindustria, decideva sostanzialmente le assunzioni (se, chi, come, quando), *idem* sulle politiche retributive rispetto alle quali senza molti “fronzoli” e tecnicismi – peraltro a quel tempo già strutturati e disponibili oltreoceano – esprimeva il suo “in o out” a una richiesta di incremento o passaggio di livello contrattuale. Uomo spesso affidabile, stile “autentico” funzionale alle esigenze di volta in volta mutevoli e comunque “presente” nella vita di quel business. Aveva a mio avviso pochi difetti questa interpretazione di HR anche se oggi sarebbe “*out of order*” date la centralità delle esigenze del business sempre mutevoli quanto prioritarie su ogni altro “potere” aziendale interno.

Siamo poi quindi arrivati alla crescita (irrefrenabile) dell’“Area Sviluppo”, del learning & development, dell’appassionarsi per quelle metodologie

provenienti dagli Usa già presenti negli anni 60 e 70 ma che poi decennio dopo decennio hanno trovato in ogni Paese e cultura aziendale una propria autonoma fisionomia. Contemporaneamente comincia ad affiorare anche quella leva potentissima chiamata, per usare un solo termine, “engagement”.

Si scatena a seguire la severa crisi economica del 2008 e dentro ogni azienda si vive all'interno di HR questa “scissione” tra l'esigenza di sviluppo, di “non mollare” quell'area che stava prendendo sempre più forma e contenuto e il taglio del costo del lavoro, della gestione delle redundancies, delle procedure collettive o individuali, delle relazioni sindacali “relegate” all'ottenimento degli ammortizzatori sociali e delle misure occupazionali, con un'approssimazione sempre crescente da entrambe le parti del tavolo negoziale; d'altronde non c'è tempo, occorre “l'accordo”, “un'accordo” per evitare disastri ancora maggiori.

In questo slalom che a volte diventa più che altro un rettilineo, cominciano a introdursi i sistemi gestionali HR: l'HCM (human capital management). Obiettivo sfidante è quello di abbandonare il foglio excel per gestire i KPI HR e mettere le linee di business in grado di essere autonome. Essenziali, seppur non sempre efficienti, questi sistemi esplodono le 20 colonne di dati su uno schema talmente ampio che anche la stampa su un A3 risulta non sempre funzionale.

Ma gli HCM hanno costi importanti di conseguenza a livello globale viene imposto di “razionalizzare” l'headcount locale, di sostituire il costo di una porzione di Fte HR a favore della piattaforma gestionale. Si potrebbe chiamarla *HR Transformation* o *HR digitalization* ma la sostanza non cambia. Un percorso se vogliamo affascinante ma con un rischio concreto che si traduce nella possibilità che la funzione HR si trasformi in un semplice tool per il line manager che nella sua modalità self-service estrae e gestisce i dati del suo staff che gli occorrono. E le relazioni sindacali, il L&D, il coaching, l'engagement dove sono? Ci sono certo, dove più dove meno, e sempre insieme all'HCM globale.

L'HR a tener tutto sotto controllo rischia di essere più “rarefatto” per il semplice fatto che il suo headcount è sempre più compresso. Si registra qualche timido tentativo di uscire dall'overhead e mettersi tra i costi di business, quantomeno lato HR business partner ma insomma quello rappresenta il nuovo framework in cui si gioca il mestiere. E allora tra 10 anni, e siamo al punto, questo “corso” della digitalizzazione dove porterà?

Io non credo, come pure da più parti si sostiene tra gli addetti ai lavori, alla (quasi) cancellazione del ruolo perché l'HCM una volta che viene implementato e (ri) consente il recupero del necessario headcount a livello globale o locale che sia, non potrà che riavviare e potenziare l'esperienza

HR, soddisfacendo la necessità per ogni Managing director di ricevere input fondamentali per impostare le politiche HR: dal recruitment al training, dal people management al performance management, compensation & benefit, learning & development, engagement, union relations, talent management, exit management.

Il punto sarà piuttosto un altro: tra 10 anni non sarà in gioco il “se” ossia la “sopravvivenza” della funzione ma il “come” questa funzione aziendale esisterà. In altre parole, sarà sempre più marcata la differenza nel modo di “interpretare” questo nostro lavoro. Questo per il semplice fatto che HR non è finance, non è sales e neppure IT nel senso che non ha risultati così oggettivamente assegnabili e verificabili. Non devi fare un bilancio, raggiungere un target di fatturato, implementare un sistema informatico ma devi “gestire” dei cambiamenti culturali, implementare dei progetti di valutazione della performance, indirizzare le relazioni sindacali e il tutto è soggetto a una valutazione “discrezionale” del capo azienda e del board, e tutto può soprattutto essere svolto con diversi gradi di intensità, innovazione, rischio, proattività o reattività; insomma puoi fare moltissimo ovvero “fare quel che si può” e possono risultare entrambi risultati “positivi” a seconda delle aspettative predefinite.

Questo ampio “span of control” lungo il quale può articolarsi l’attività HR a seconda del modo di interpretare la funzione, possiamo dire che può portare, secondo una classificazione più allegorica che funzionale a 4 diverse tipologie di Manager HR.

Si può essere, con profitto, un HR *manutentore ordinario*, fai quello che ti viene richiesto: le selezioni necessarie, trovando il meglio possibile, parli con lo staff e gestisci i casi critici, incontri le OO.SS, supervisioni il payroll. Fai in sostanza quello che puoi attendendo di fatto quello che ti viene richiesto di fare dalla linea di business. Poi c’è l’HR *manutentore straordinario* quello che oltre a quanto sopra, sempre su richiesta, sa anche gestire il caso un po’ più difficile, tipo la procedura di licenziamento collettivo con qualche esubero in più. E poi torna al suo posto. Poi ci sono gli HR *costruttori* quelli che “non stanno” al loro posto ma si muovono, scendono sul campo, vanno a vedere cosa succede sul field e “non se la fanno solo raccontare” la verità delle dinamiche, dei rapporti di lavoro. Iniziano ad assumersi dei rischi, sono “change agent” più o meno d’impatto ma il loro arrivo lascia sempre qualche costruzione nuova. E infine ci sono gli HR *architetti*, quelli che oltre a costruire, progettano, disegnano, ideano un piano che ritengono necessario una volta individuate le esigenze della comunità aziendale in cui vivono e che devono anche saper “vendere” a tutti gli stakeholder interni prima di guidarne l’execution.

Tra 10 anni quello che penso potrà variare rispetto a oggi è il mix di

questi quattro profili e modi di interpretare HR. L'auspicio, che diventa piena confidenza, è che alcuni fondamentali elementi sopra descritti quali il peso sempre più strategico di efficienti politiche del personale, il contenimento e la gestione del costo del lavoro e della flessibilità, l'imprescindibile obiettivo di far diventare ogni posto di lavoro il più possibile un "great place" dove lavorare, facciano sì che la quota di HR *costruttori e architetti* sarà decisamente maggiore e prevalente rispetto ai *manutentori*, che pur in certi contesti e situazioni saranno necessari adempiendo alle esigenze loro richieste.

2. Sempre lì, lì nel mezzo

di Giovanni Di Muoio

«L'era dei rinvii, delle mezze misure, degli espedienti ingannevolmente consolatori, dei ritardi è da considerarsi chiusa. Ora inizia il periodo delle azioni che producono delle conseguenze». (Winston Churchill)

Disegnare il futuro. A mano libera magari. Avere la sana presunzione di essere dei veri artisti capaci di trasformare la complessità che pervade le organizzazioni in cose semplici, cose umane. Artisti in fondo lo siamo già, sospesi su un filo sottilissimo e invisibile, equilibristi precari per definizione. Il nostro è un orizzonte mobile e la linea del traguardo rappresenta per noi un concetto puramente teorico, quasi romantico oserei dire. Siamo da sempre nel bel mezzo di un fuoco incrociato di chi ha la responsabilità di produrre redditività e futuro e quello dell'esercito dei follower, cuori nella tempesta, il cui battito è quasi silenzioso, di certo irregolare, la passione da tempo non abita più lì. Abbiamo imparato, con fatica, a riconoscere certi deboli segnali di vita e ci adoperiamo con tutte le nostre forze a trasformare quello stato di malessere in opportunità. Animare e rianimare, semplice un po' come respirare e ispirare. Siamo lì, sempre lì, lì nel mezzo come diceva Ligabue. Vite da mediani o meglio vite a mediare. Stare nel mezzo d'altronde non è una scelta di comodo, tutt'altro. Ci vuole una buona dose di coraggio e una discreta propensione al rischio. In fondo l'idea di stare nel mezzo, a pensarci, piace a pochi. Pensiamo al dramma che si consuma quando prendiamo un aereo all'ultimo istante e gli unici posti disponibili sono quelli al centro. In quel momento vorresti non avere i gomiti, almeno per un'ora, perché davvero non sai dove poggiarli e ogni movimento è limitato e crea disagio. Altro esempio è quello di provare a dividere due che litigano, nobile come proposito, ma il rischio concreto è quello di prendere schiaffi a destra e a sinistra con l'aggravante che non riesci a schivarli perché fino all'ultimo non ti rendi conto da che parte arrivano.

E poi gli slogan di cui sono pieni i muri delle nostre aziende, su tutti il sempiterno: le persone sono al centro del nostro progetto. Che significa tutto e niente. Col tempo abbiamo compreso che se ragioniamo per slogan alla fine finiamo col crederci davvero anche se più di qualcuno si sta interro-

gando: ma vuoi vedere che mi hanno messo al centro così possono prendere meglio la mira? È un'ipotesi stravagante, perché no, ma che può essere smentita dai fatti. E i fatti corrispondono alle azioni e ai comportamenti che con pazienza e coraggio mettiamo quotidianamente in campo per far fruttare il capitale più prezioso che abbiamo: il capitale umano. Siamo noi, siamo le risorse umane che c'inventiamo ogni giorno diversi un po' per sopravvivere e un po' per stare al passo con questi tempi liquidi e veloci dove la vera rivoluzione è la normalità. Ecco che immaginare il futuro, provare a disegnarlo, è operazione assai articolata perché le variabili da considerare sono davvero tante. *In primis* questa sorta di ambiguità di natura centripeta che finisce spesso con l'ingessare le nostre buone intenzioni, questa neutralità dichiarata ma non agita che finisce spesso con lo schiacciare la nostra funzione verso un business che si muove random alla ricerca di sudatissimi ricavi che a volte stentano ad arrivare e il gioco del colpevole vede nella funzione HR, troppo spesso, il principale indiziato anche se noi facciamo di tutto per sviare la colpa sul maggiordomo ma con poca convinzione e scarsa credibilità. Siamo tanti piccoli Malaussène¹, capri espiatori di scelte a volte anche sciagurate e che spesso abbiamo anche condiviso. Allora il primo obiettivo, forse la madre di tutti gli obiettivi è quello di recuperare autorevolezza e lo si fa in un solo modo: conoscendo nel profondo le persone, tutte, nessuna esclusa, ognuna col proprio vissuto. In un mondo che va avanti a velocità supersonica e che destabilizza anche i più allenati al cambiamento la risposta è forse ancestrale, quasi l'abc di un ipotetico manuale delle risorse umane. Solo se raggiungiamo questa sorta di parità possiamo definirci una funzione compiuta. Ci consola il fatto che numerosi studi di settore, ma anche la stessa survey che abbiamo lanciato tempo fa e che ha lo scopo di evidenziare i trend che accompagneranno il nostro agire futuro, rilevano un interessante e significativo aumento della presenza di molti direttori HR nei board delle aziende, luoghi in cui si decidono le strategie e in cui possiamo parlare di corresponsabilità delle azioni messe in campo. Sdoganiamo una volta per tutte l'idea di una funzione HR ingessata nel suo immobilismo burocratico, mera esecutrice di azioni scomode, il cosiddetto lavoro sporco che qualcuno deve pur fare. Oggi la funzione HR deve essere per sua natura trasformatrice, adattarsi prima di ogni altra al cambiamento vuoi anche per una banale questione di marketing. D'altronde per vendere un prodotto forse sarebbe opportuno conoscerlo per cui se parliamo di mobilità, di saving sulla componente costi, di digitalizzazione, non possono rimanere concetti astratti ma devono essere già metabolizzati dall'intera funzione HR. Rassegniamoci poi all'idea di non essere i soli de-

¹ Personaggio della fortunata serie di romanzi dell'autore francese Daniel Pennac.

positari della verità, di chissà quali segreti inconfessabili. Negli anni passati un certo tipo di potere e se vogliamo anche il consenso si è sedimentato proprio segretando le informazioni. Sembra una vecchia cartolina sbiadita della Germania dell'est e invece parliamo di cose che fino a pochi anni fa erano del tutto normali e nessuno si scandalizzava più di tanto e non dobbiamo meravigliarci se ancora oggi certi atteggiamenti hanno delle sacche di resistenza abbastanza forti. Quando ho iniziato a muovere i primi passi nel mondo HR mi colpì soprattutto il rumore incessante dei tritadocumenti. Era singolare e a pensarci paradossale produrre una quantità infinita di documenti e a distanza di poco tempo trasformarli in coriandoli. Fare e disfare caratterizzava l'essenza stessa del lavoro. Di tempo ne è passato e la curiosità a cercare soluzioni e a confrontarsi ha iniziato a farsi sempre più urgente e necessaria. Ragionare in termini di community poteva sembrare un azzardo perché l'idea astratta che si aveva dell'associazionismo era principalmente quella di deboli lobby, gruppi di pressione, per lo più autoreferenziali. Non funzionava. Ci voleva una forma di community diversa, improntata allo scambio e alla condivisione di informazioni in cui i professionisti HR avessero la reale possibilità di un confronto anche con business diversi dal proprio e uscire dalla stanza con delle soluzioni utili anche ad altri che magari cercano come approcciare a quello specifico problema. Nessuna gelosia o competizione solo la voglia di costruire una casa migliore, più confortevole. Senza il lavoro incessante delle donne e degli uomini che compongono la squadra di HRC tutto questo non si sarebbe mai realizzato e soprattutto non nel modo in cui funziona adesso. Col tempo ci eravamo quasi assuefatti alla solitudine poi abbiamo scoperto quanto sia più produttivo essere soli insieme. Tutto questo ci ha reso più forti, più solidi e con un pizzico di concretezza in più e anche se continuiamo a mantenere i piedi saldamente poggiati sulle nuvole come diceva Ennio Flaiano² abbiamo cercato e trovato quelle soluzioni che magari erano a portata di mano ma non riuscivamo a vedere da soli. C'era da superare quel maledetto ultimo miglio, il più faticoso di tutti, ma ora le distanze si sono ridotte e soprattutto siamo più allenati rispetto a un passato in cui il confronto era il vero grande assente. E gli assenti, per definizione, hanno sempre torto. Questa strana alchimia si innesca ogni giorno ma soprattutto di giovedì, almeno tre volte al mese, succede che ci guardiamo negli occhi, anche da remoto, e lavoriamo insieme. Ormai sta diventando una sana consuetudine e posso dire senza ombra di dubbio di aver appreso tanto, molto di più di quello che ho potuto portare io in termini di contributo.

² Ennio Flaiano è stato uno sceneggiatore, scrittore, giornalista, umorista, critico cinematografico e drammaturgo italiano.