



AWAIR

HRD Virtual Forum

Persone e talento, prepariamoci al *dopo*

Una Tavola Rotonda tra HRD
Giovedì 26 marzo 2020

Wrap Up della discussione

Lo scorso 26 marzo, Awair ha riunito in video conferenza un gruppo di responsabili delle risorse umane di imprese italiane di varie dimensioni, da diversi settori, per una discussione tra pari sulla “rivoluzione Coronavirus” vista dal punto di vista di chi, in azienda, deve occuparsi delle persone: oggi, la funzione più strategica.

La funzione HR è infatti tornata al [centro del sistema](#), anche perché deve occuparsi di garantire la salute fisica e mentale delle persone e di rivoluzionarne velocemente le modalità di lavoro, con soluzioni fino a ieri confinate a sperimentazioni marginali o ancora nemmeno immaginate, un enorme cambiamento anche culturale e di mindset.

Durante una crisi, la prima reazione dei Board è quella di invitare tutti i reparti a ridurre i costi. Per la funzione HR, questo di solito implica drastici tagli degli investimenti *soft* e nello sviluppo. Sarà così anche in questa occasione? Oppure questa volta riusciremo a far capire quanto i comportamenti incidano sui risultati di business, e quanto vadano curati?

Le crisi sono spesso anche opportunità: questa, in particolare, sembra davvero *troppo grande per essere spreca*ta. Riguarda tutti da vicino, eppure nessuno può contare sul confronto con esperienze passate davvero comparabili, su strategie di ripresa comprovate o su risposte da manuale. Con ottimismo e senso della comunità, abbiamo pensato che mettere insieme teste e cuori di quella che è ora la funzione più strategica di un’azienda fosse un buon modo per formulare almeno le domande giuste e trovare nuove vie di senso.

Quello che segue è una sintesi tematica di questo nostro primo incontro: altri ne seguiranno.

● **Che cosa è cambiato strutturalmente nel nostro modo di lavorare e non tornerà più come prima?**

Metodologicamente, guardare avanti e pensare al dopo aiuta, ma non deve trattarsi di una fuga in avanti per sfuggire alle difficoltà di oggi. Il ritorno alla normalità non dovrà farci dimenticare immediatamente quello che c'è stato e bisognerà capitalizzare sugli insegnamenti. Sarà importante evitare quel meccanismo di **rimozione collettiva** che in Italia ben conosciamo, a favore invece di un **approccio analitico** che aiuterà davvero la ripartenza.

Un altro distinguo da fare a monte è quello tra le aziende e i settori non **impattati economicamente dalla crisi** (es.: utility) e quelli che lo sono: questo fa un'enorme differenza sulla serenità e sulla produttività delle persone, che nel primo caso sono naturalmente più positive e pronte a cogliere le opportunità e rendere permanenti i miglioramenti della nuova situazione.

Premesso questo, e pur essendo ancora prematuro tirare delle conclusioni, si possono almeno percepire alcuni cambiamenti su cui difficilmente si tornerà indietro:

- Primo fra tutti, i partecipanti sottolineano la **capacità di lavorare a distanza**. Sperimentato in molti casi *oborto collo*, lo smart working sta innegabilmente funzionando, per i ruoli per cui è stato possibile implementarlo. Riusciamo addirittura a essere più produttivi. Abbiamo esempi di aziende tradizionali e padronali, storicamente contrarie allo SW, che in tre giorni hanno potuto far lavorare da casa senza problemi il 75% delle persone, polverizzando resistenze storiche. In alcuni casi, i maggiori detrattori sono diventati i principali fautori, superando anche il problema delle dotazioni IT aziendali, che nell'emergenza non è sempre stato possibile fornire. Non si tornerà indietro, perché è una modalità che funziona ed è richiesta dalle persone, che aiuta il work-life balance in questo momento. Ma c'è anche chi osserva come l'equilibrio vita privata – lavoro vada verificato e tarato meglio: abituati a identificare il lavoro con un luogo fisico, quello da casa ha invaso molti spazi e la giornata lavorativa si è dilatata senza soluzione di continuità, anche perché servono più contatti e maggiori routine di coordinamento per i meeting. D'altro canto, la necessità di trasferte per riunirsi sembra

oggi diventata una pratica obsoleta: basta attenersi alle regole di una buona **etichetta da riunione virtuale** e diventano molto efficienti.

- Sta cambiando il **senso** che attribuiamo a noi stessi, cresce il livello di consapevolezza sull'identità personale e su quello collettivo, come organismo-azienda. Ci stiamo tutti chiedendo, finalmente: che cosa voglio, che contributo posso dare, qual è il mio ruolo ora? Abituati a una lettura molto accelerata e concentrata su *che cosa fare e come farlo*, questa battuta di arresto ci fa soffermare sulla nostra identità, su *chi siamo*.

(Consiglio di lettura - [Simon Sinek: Start With Why](#))

- Stanno scomparendo i capi? Assistiamo alla disintermediazione della struttura gerarchica: le cose funzionano e vanno avanti, pur nell'assenza dell'intervento superiore. Si responsabilizza l'addetto diretto e non c'è più tempo per tutti i passaggi gerarchici di prima. Questo fa riflettere, specie in aziende molto stratificate, che certo non nascono lean & agile. Implicazioni: in futuro, bisognerà lavorare sull'**engagement** individuale o ha ancora senso lavorare sulla squadra e sui livelli di responsabilità? Più in generale, di tratta di un cambiamento organizzativo enorme che coinvolge i concetti di **delega** e di **fiducia** rispetto a un orientamento di controllo totale che non sarà più possibile (se vogliamo concedere che prima lo fosse).
- La tanto temuta (o invocata) **rivoluzione digitale ci sta aiutando** tanto. Non sta facendo saltare posti di lavoro, li sta semmai salvando. Dalla sera alla mattina è diventata la norma: se moltissime realtà hanno cominciato a lavorare da casa in poche ore portando avanti praticamente tutte le normali attività, formazione inclusa, è solo grazie alla digitalizzazione. Non solo. La digitalizzazione ci sta rendendo più efficienti: siamo generalmente più focalizzati sulle soluzioni che sui problemi, si arriva più preparati ai meeting virtuali, più attrezzati sui processi.

- Abbiamo scoperto che possiamo fare a meno di moltissima **burocrazia** (procedure, documenti, firme, passaggi interni..). Fino a ieri sembrava una catena ineliminabile, li abbiamo tagliati nel giro di pochi giorni, senza nessun impatto sull'efficacia.
- È migliorata la **collaborazione**, anche tra stakeholder storicamente opposti (Sindacati-direzione HR, per esempio). Il dialogo e il pragmatismo hanno preso il sopravvento. C'è tanta volontà di mantenere il lato umano e la socialità, in modo trasversale (colazioni, pranzi, aperitivi virtuali). Stiamo (ri)scoprendo il nostro **stare insieme**. Sembra che la nuova situazione ci stia spingendo ad azzerare i nostri **pregiudizi**, le eredità anche pesanti di comportamenti pregressi. Stiamo utilizzando questa esperienza come un nuovo **punto di partenza**. I retaggi radicati e profondi nelle aziende stanno saltando, con diversi vantaggi. Ad esempio, stanno arrivando tanti feedback che esprimono gratitudine e apprezzamento, le persone tengono a dare segnali agli altri. In quest'ultimo mese l'attenzione alle persone è stata altissima, con molta disponibilità a trovare soluzioni ai problemi che emergevano mano a mano per ciascuno: le persone hanno apprezzato questa vicinanza, che andrà mantenuta anche quando saremo di nuovo vicini anche fisicamente.

● Quali saranno i nuovi bisogni, le priorità di intervento?

Anche su questo, i partecipanti concordano sulla necessità di uscire dalla fase di piena emergenza per poter fare un'analisi puntuale. Emergono però alcune idee portanti.

- Una priorità certa sarà quella di ridefinire il concetto stesso di **fiducia**, a tutti i livelli: nel Governo e nelle istituzioni, nell'azienda, nei capi, nei colleghi. La fiducia del lavoratore verso l'azienda, che verrà valutata anche su come ha gestito questo periodo (salute e business), ma anche dell'azienda verso il lavoratore, che finalmente acquista davvero un senso anche come persona: posso fidarmi a farlo lavorare da remoto, perché ha dimostrato di meritarsela. Tutto questo, oggi implicito, andrà contrattualizzato e si tradurrà in nuove modalità di lavoro. Il clima di fiducia, obbligato nell'emergenza, sarà poi culturalmente tutto da ricostruire, inclusa la fiducia delle organizzazioni verso sé stesse

e la loro capacità di stare in piedi da sole. Le persone dovranno “riavvicinarsi” in tutti i sensi, colmando davvero quel metro di distanziamento sociale.

- D’altro canto, è stato tutto così impetuoso che un domani bisognerà fare un *reset* e riscrivere del tutto le **regole** del gioco. Oggi il lavoro da remoto viene visto come un diritto, una necessità per salvare la salute, ed è accolto con entusiasmo e gratitudine. Domani sarà forse una formula organizzativa codificata, qualcosa a metà strada tra le esigenze personali e quelle dell’azienda. Nuove regole sosterranno il modello anche quando questo non sarà più sostenuto da un’emergenza.
- Si sente un maggiore focus sui **bisogni personali**: chi lo desidera, chiederà di lavorare da casa (se può, date le funzioni di ciascuno). Ci sarà un’attenzione *tailor-made* alle esigenze del singolo, le persone la pretenderanno e la guerra per il talento si giocherà anche su questo terreno e su quello che le aziende sapranno offrire. Per esempio, qualcuno riscontra, forse inaspettatamente, una certa frustrazione nei nativi digitali in questo momento. Sembra che i millennial abbiano perso quel tempo da dedicare esclusivamente alla vita privata che per loro è fondamentale. Occorrerà ragionare ancora più a fondo su tematiche di *ageing*. E anche di *gender*, con le donne che in questa situazione hanno dimostrato capacità e competenze molto forti.
- Cambierà il sistema di relazioni anche verso l’esterno, una volta instaurato lo smart working all’interno. Il business nel suo complesso sarà condotto in modo diverso, e questo richiede nuovi approcci di leadership, da imparare e insegnare.

Il comportamento di ognuno, nel bene o nel male, incide sull’intero sistema (pensiamo solo all’inquinamento che cala per una somma di azioni individuali). Questa situazione dovrebbe allargare il nostro orizzonte da una dimensione egocentrica a una di **ecosistema solidale**, anche nei rapporti con le altre aziende e nei reciproci rapporti di collaborazione. Per rendere questo orientamento permanente, occorre diffondere *best practice*, fare narrazione e formazione su un nuovo stile di **leadership sistemica**, ormai irrinunciabile in ottica win-win. Occorre fare comunicazione autentica e di sostanza su questo aspetto: la solidarietà di oggi va tesORIZZATA e posta come base dello sviluppo.

Bisognerà poi aiutare le persone a fare un salto di paradigma, compito per HR e d esperti di settore.

- Il post coronavirus riporterà al centro il valore dell'analogico, il sistema delle **relazioni interne**, dei **rapporti informali**. Oggi stiamo facendo di tutto: motiviamo i team e allo stesso tempo rispondiamo e tranquillizziamo i capi con report di ogni tipo, ma ci manca la "macchinetta del caffè", le conversazioni trasversali, i confronti con colleghi fuori dal nostro team di lavoro. Un sistema di relazioni informali che solitamente ci consente di rimanere aggiornati sulla vita aziendale nel suo complesso, e magari risolvere al volo problemi che da remoto hanno bisogno di essere affrontati in modo formale (mail, virtual meeting...).

● **Come cambia la mission di HR, soprattutto in termini di sviluppo?**

- La funzione HR in sé non cambia di molto, cambiano i bisogni delle persone a cui rispondere. Forse oggi sentiamo che è davvero necessario agire e fare la differenza, che le carte valoriali, le mission dichiarate e le iniziative di costruzione di identità devono produrre davvero dei risultati e non restare slogan sulla carta.
- Di certo, l'attenzione sarà **individualizzata**, la persona e i suoi bisogni saranno centrali. Non è una novità, già da qualche anno lo sviluppo si è sempre più rivolto all'individuo (prima si guardava di più al gruppo), per esempio, attraverso i percorsi di **coaching**. Ma occorre anche un nuovo **patto organizzativo**: è necessario per la funzione HR (soprattutto chi è dentro la catena e i processi di gestione) coinvolgere il management in questo patto e riflettere su nuovi meccanismi relazionali, di cui la fiducia è ingrediente fondamentale.
- In questo default mondiale, ci siamo scoperti tutti più **fragili**: piani, programmi e budget sono stati sconvolti nel giro di giorni. Oggi, la competenza più forte è quella del **problem solver**, mentre il pianificatore esce sconfitto, ha perso ogni riferimento. La nostra mission è lavorare su queste nuove **fragilità**, ricostruire un tessuto di credibilità e fiducia per riportare anche quell'**ottimismo** che i numeri ci stanno negando. Le aziende stanno ora

contando sugli aiuti, questa fragilità lascerà cicatrici profonde, sulle quali bisognerà ricostruire.

- Sarà importante rimanere costruttori di senso, dovremo dare il nostro contributo perché questa situazione non si riveli inutile e ci insegni qualcosa: questo significa anche non rimettersi subito a **correre** per recuperare il tempo perso.
- Dovremo essere **coraggiosi**. Stiamo vedendo tanto eroismo nei lavoratori, specie da parte delle risorse più operative e manuali, così come tanti comportamenti egoisti e irresponsabili. C'è una gamma di comportamenti che permette di rivalutare le persone, nel bene e nel male. Questi esempi rimarranno impressi per generazioni e faranno da modello.

Al termine, una considerazione sullo **stato emotivo** delle persone. C'è chi riflette sul fatto che in questo momento, a ben guardare, non sente di vivere peggio di prima. Forse, quando torneremo alla normalità, guardando indietro ci renderemo conto che oggi stiamo emotivamente bene, tutto sommato. C'è una nuova energia che si sta creando, che ci sta entrando dentro e mandando messaggi su cui riflettere. Da più parti si segnala l'esigenza di **condividere le proprie emozioni**, anche attraverso i canali aziendali di comunicazione interna, che qualcuno ha appositamente aperto. Nel contesto professionale, le emozioni sono spesso sottovalutate, se non negate (in azienda non si provano emozioni!): ora tutti ci accorgiamo che stanno contribuendo a mantenere viva la rete di relazioni e a (ri)costruire identità e senso del nostro agire, anche sul lavoro. Del resto, leggere e interpretare le emozioni proprie e altrui rientra nell'ambito della **consapevolezza**, fondamentale punto di partenza di qualsiasi atto di sviluppo intendiamo intraprendere. Questa situazione, per fortuna, sta facendo emergere (anche) il nostro lato migliore e più umano.

Come tutti i partecipanti hanno sottolineato, "restare in contatto" in un momento come questo è cruciale: il networking tra Direttori HR, per esempio, è un patrimonio da mettere in comune anche per il futuro, anche attraverso incontri come questo.