



a cura di / **Eduardo Camerlengo**
Human Resources Director

REMOTE WORKERS. CONNECTED HR. LE RISORSE UMANE NEI GIORNI DELLA PANDEMIA (E DOPO)

Il responsabile delle Risorse Umane è in prima linea. Sono tantissime le priorità, bisogna reagire rapidamente e le più complesse situazioni impongono una creatività particolare per una lunga lista di idee e soluzioni.

Trasformare idee in soluzioni è tutt'altro che facile, soprattutto quando ci si confronta con i vincoli di budget, le ripercussioni di natura organizzativa, le drammatiche implicazioni di una riduzione dell'attività produttiva, le minacce alla salute dei lavoratori.

La difficile situazione che stiamo vivendo evidenzia, se ancora ce ne fosse bisogno, la rilevanza strategica della funzione Risorse Umane: dalla predisposizione delle prime misure di emergenza alle diverse fasi del cosiddetto employee lifecycle, fino alla revisione della Governance che si sposta su funzioni che diventano cruciali nella gestione della crisi.

In un momento in cui abbondano sui (social) media le “COVID to do list”, vogliamo condividere alcune riflessioni che partono dalla nostra esperienza diretta, ma hanno una valenza più generale.

Questa ricognizione parte con ordine *maslowiano*: la salute prima di tutto.

SALUTE & (IN)SICUREZZA

Nel recente Protiviti *Insights* intitolato **La salute dei lavoratori al primo posto della continuità operativa** abbiamo proposto il nostro punto di vista per quanto concerne:

- la disciplina della salute e della sicurezza dei lavoratori nello scenario attuale,
- le azioni che le imprese sono tenute a intraprendere per continuare ad operare garantendo la salute dei lavoratori,
- i rischi che corrono il datore di lavoro e l'impresa in caso di interventi non adeguati.

In questa sede, invece, portiamo l'attenzione sulle crescenti insidie al benessere delle persone che lavorano nelle nostre aziende, a prescindere dall'età e dalla categoria di appartenenza: tutti diversamente preoccupati o psicologicamente insicuri.

In termini di decrescente drammaticità degli impatti abbiamo i meno fortunati che perdono il lavoro, quelli costretti in cassa integrazione oppure che continuano a lavorare in condizioni speciali (in fabbriche, cantieri, uffici aperti al pubblico...), con grande spirito di servizio o magari sentendosi costretti dalla mancanza di alternative. Altre persone, invece, hanno potuto praticare il lavoro a distanza (a distanza dai colleghi, dalle consuetudini, dai ritmi consolidati), ovvero tra le mura domestiche, sperimentando tecnologie e modalità nuove o, tutt'al più, poco conosciute.

I diversi scenari possono trovarsi a coesistere anche all'interno della stessa azienda, con alcune distinzioni. La conoscenza del mercato e della grande varietà di controparti insegna che è vasto il panorama di esigenze ovvero di categorie professionali da comprendere e includere: dagli operai ai magazzinieri, dai receptionist ai collaudatori, dagli impiegati ai dirigenti. Lavoratrici e lavoratori sono sotto stress in questo periodo, perché lavorano troppo o perché non lavorano abbastanza (e non sanno che cosa succederà domani) o sono addirittura inattivi. Questa situazione lancia nuove sfide all'HR, a partire dalla difesa del benessere psicofisico della popolazione in organico, senza il conforto di una normativa specifica a cui fare riferimento e con impatti difficili da stimare, perché ogni persona reagisce alla paura in modo diverso e le paure non agiscono solo “nel momento”, si proiettano inevitabilmente sul futuro. Il concetto di “posto di lavoro sicuro” riguarderà sempre il tipo di contratto e ancora di più la reputazione – in termini di sicurezza e salute – dell'impresa.

Come fronteggiare gli effetti generati dalla scarsa reattività, dalla demotivazione, dal panico serpeggiante, dalla indisponibilità del personale, dalla possibile perdita di risorse chiave? Ci siamo posti queste domande per immaginare risposte utili ed evitare che i focolai diventino fiamme indomabili. Sappiamo tutti cosa fare quando scatta l'allarme antincendio: dobbiamo guidare tempestivamente le nostre persone verso i punti di raccolta e verificare che nessuno rimanga indietro. Anche di fronte a questa emergenza è necessario indicare chiaramente i punti di riferimento intorno a cui raccoglierci per sentirci più sicuri e reagire coesi.

Il COVID-19 non passa senza lasciare dei segni profondi. Le decisioni che abbiamo preso e prenderemo durante la pandemia determineranno i cambiamenti futuri delle nostre società. Il termine società, in questo caso, non va inteso solo in senso lato, ma anche in senso giuridico ed economico.

Tra queste fiamme le imprese sono chiamate a definire delle priorità, che inevitabilmente riflettono i relativi valori; e ciò al di là dei proclami istituzionali nei poster che arredano gli uffici o nei messaggi agli *stakeholder* tramite sito internet e (social) media. La gestione di una crisi globale come quella provocata da una pandemia rispecchia fedelmente l'etica dell'azienda e ogni rappresentante del *top* e *middle management* è chiamato ad esserne ambasciatore, fornendo un sostegno straordinario e sopportando un impatto emotivo inedito e duplice: il proprio e quello dei gruppi di lavoro per i quali funge da riferimento gerarchico, funzionale o carismatico.

In tal senso uno strumento importante è rappresentato dall'evoluzione delle iniziative di *Welfare* aziendale: con la fruizione di molte prestazioni tradizionali forzosamente rimandata a data da destinarsi¹, nel breve periodo è utile orientare verso la popolazione aziendale un'offerta di prestazioni erogate a distanza che risponda ai nuovi bisogni di benessere, spaziando dalla *mindfulness* al supporto psicologico, con i dovuti punti di attenzione in termini di raccolta e gestione di dati particolari.

Quello in corso nelle nostre aziende, in sintesi, è un tampone alla cultura organizzativa e alla relativa sostenibilità: l'esito di questo test rivelerà su quanta sostanza si basino le parole (solitamente nobili) che descrivono il rapporto azienda/dipendenti e avrà un impatto estremo sul senso di appartenenza e sul coinvolgimento emotivo delle nostre persone che, mai come oggi, sono risorse indispensabili per uscire dalle fiamme.

AGILI? REMOTI

Le circostanze hanno portato a un duplice processo di adattamento/cambiamento. Da una parte c'è stata la sospensione o la sensibile riduzione di attività legate al lavoro fisico o alla manifattura in settori come l'edilizia o l'agricoltura, mentre sul versante delle attività legate ai servizi (istituti di credito, trasporti, cultura, consulenza) la trasformazione ha forzato lo spostamento in altra sede, ovvero dagli uffici a casa. Diventa evidente che sarà necessario e inevitabile impiegare grandi investimenti per trovare nuovi equilibri con tecnologie abilitanti e rinnovati processi organizzativi o produttivi, potenziando tanto le attività professionali fuori dagli uffici, quanto l'organizzazione della produzione fuori dagli stabilimenti.

I numerosi DPCM (Decreti del Presidente del Consiglio dei Ministri), emanati per gestire l'emergenza, hanno raccomandato il massimo utilizzo, da parte delle imprese, di modalità di lavoro agile per le attività che possono essere svolte al proprio domicilio o in modalità a distanza. Piccola o grande, vuota o affollata, silenziosa o rumorosa che sia, è a casa propria che i più fortunati lavorano da settimane ed è lì che continueranno a stare per un periodo imprecisato.

Difficile capire perché si parli di *lavoro agile* (ovvero *smartworking*) dal momento che un requisito fondamentale di questa modalità di esecuzione del rapporto di lavoro

¹Ad esempio i servizi ricreazione e tempo libero, educazione e istruzione, in sintesi quelli ex art. 51 e art.100 del TUIR.

subordinato² è la volontarietà delle parti. Nella pratica corrente, il cosiddetto *lavoro agile* è un'esperienza inevitabile e a tempo pieno, che può rivelarsi impegnativa quando non alienante: chi ha sempre invocato la possibilità di lavorare a casa propria, adesso ha modo di confrontarsi con la realtà del *remote working*, là dove la parola "remote" va intesa in senso originario: lontano, allontanato, separato da. Esattamente come, non di rado, si sentono i lavoratori "agili".

Mentre siamo intenti a studiare e implementare misure nei nostri ambienti aziendali che facciano sentire tutti i nostri colleghi sicuri quando sono (o quando torneranno) in azienda, mai come oggi dobbiamo riconoscere come le prestazioni professionali "domiciliari" siano condizionate dalle disomogenee condizioni ambientali in cui sono costrette. Come possiamo ridurre, o almeno tenere in considerazione, queste nuove disparità che condizionano le *performance*?

La prima delle risposte sta nel permettere di fornire o garantire la massima flessibilità, che significa consentire agli individui maggiore facoltà di decidere come meglio adattare l'attività lavorativa ai propri vincoli personali, ad esempio scegliendo gli orari che funzionano meglio per i dipendenti essenziali che devono essere presenti in ufficio o nello stabilimento o, addirittura, quando tornare a lavorare in sede.

In un contesto di decrescente fiducia nei confronti della politica, l'impresa è chiamata ad assumere sempre più un ruolo sociale, combinando la crescita dei profitti con la necessità di rispettare e sostenere le comunità in cui e con cui opera, a partire dalle persone che vi lavorano. Ciò che prima era *nice to have* è diventato ora *must*.

«Ah, but I was so much older then / I'm younger than that now»
(Bob Dylan, "My Back Pages")

Anche in questo primo scorcio di Terzo Millennio vediamo che nelle aziende di servizi coesistono almeno 4 diverse generazioni³, ognuna caratterizzata da aspetti, ambizioni, valori e prospettive differenti, eppure coinvolte in gruppo nello stesso dramma della pandemia.

Chiunque si trovi ad interagire professionalmente con le generazioni più recenti potrà riconoscere la diffusa aspettativa di dinamismo professionale, di ridotto *time to feedback*, nonché con la generale preferenza per sintesi e frequenza dell'interazione al consolidamento delle esperienze e alla riflessione. Tutti punti, questi, che risultano per la prima volta compromessi dal confino domestico, non solo con inevitabile disorientamento e frustrazione, ma con il venir meno dei benefici in termini di apprendimento garantiti da una collaborazione più prossima.

Quanto alle persone più esperte, possiamo certamente rilevare che siamo in presenza di condizioni che rinnovano l'urgenza e aumentano la complessità dei piani di *Ageing Risk Management*.

Se è vero, infatti, che i più *senior* hanno già vissuto e superato periodi di crisi e possono attingere ad un più solido bagaglio di esperienze, altrettanto vero è, però, che sono proprio le persone più vulnerabili alle forze oscure che ci minacciano. Alla naturale

²Così come previsto dalla legge n. 81/2017 che la introduce.

³L'agenzia di ricerche di mercato Yankelovich Partners conio, nei favolosi anni Sessanta, la definizione Baby Boomers, riferita alla generazione di persone nate tra il 1945 e il 1964. Le successive generazioni: Generation X (1966 – 1980), Millenials (1981 – 2000), Generation Z (2001 – 2012), Generation Alpha (2013 – 2025).

preoccupazione rivolta al proprio stato di salute si aggiunge quella per la sfera familiare e amicale, dove ci si deve confrontare in prima persona con gli effetti più tragici della malattia. A tale fardello si aggiunge la stanchezza nel far fronte alla pendenza della curva di apprendimento connessa alla ricerca di nuove strade al posto della giornata lavorativa a cui ci si era abituati negli anni, il tutto complicato dalla frustrazione derivante dal continuo allungamento di una vita lavorativa sempre più imprevedibile.

Ogni nuova esperienza ci insegna qualcosa. Gli imprevisti possono spingere (o costringere) ad agire senza fermarsi, senza subire, senza arretrare. La vita è cambiamento: giorno dopo giorno il nostro corpo cambia, ma essere in grado di imparare a dispetto delle avversità ci rende mentalmente ed emotivamente più giovani, come cantava Bob Dylan nel 1964: *oggi sono più giovane di ieri*.

LEADERSHIP È PARTECIPAZIONE

La leadership aziendale, in questa fase, subisce tanto la pressione delle già citate forze oscure che imperversano fuori dall'impresa, quanto quella generata internamente dalle aspettative dei dipendenti, desiderosi di essere condotti verso scenari migliori.

Come non ci stanchiamo di ripetere, in questa crisi - con importanti evoluzioni anche su base quotidiana - stiamo imparando che saper reagire velocemente è più importante che saper prevedere accuratamente. Adattamento, non inerzia. Immaginazione, non logica. Azioni, non supposizioni.

In queste settimane confuse, infatti, le direzioni aziendali stanno prendendo in poche ore decisioni che normalmente avrebbero comportato mesi di riunioni e comitati, iter autorizzativi, *project management* e piani di comunicazione.

Gli effetti duraturi di queste azioni rapide impongono alcune riflessioni sui processi decisionali contemporanei e futuri:

- la soglia di accettazione del rischio va aggiornata, poiché fa riferimento a sistemi che sono cambiati da ogni punto di vista;
- diventa imperativo individuare i cosiddetti *unconscious bias*, ovvero gli stereotipi e i pregiudizi che tutti incameriamo in modo inconsapevole e che determinano forme di distorsione della valutazione,
- il mostro là fuori è troppo grande per essere sconfitto a colpi di *micro-management*, diventa ancora più necessario fidarsi e delegare.

Queste considerazioni sono funzionali all'individuazione di soluzioni nuove, ad esempio, nella valorizzazione di profili interni anche inaspettati, con una redistribuzione conseguente di responsabilità.

L'attuale stato di crisi, infatti, può mettere in evidenza capacità e attitudini che trascendano i ruoli o le qualifiche: alcune soluzioni, o anche buone idee, arrivano anche da chi solitamente non risolve, ma ha un'attitudine da *problem solver* finora non emersa. Se si dimostra una migliorata attitudine all'ascolto e alla visione prospettica si diffonde la consapevolezza che non è richiesto fare cose necessariamente eclatanti e si potenzia la responsabilizzazione e lo spirito di iniziativa.

Anche in questa fase non mancherà chi si nasconde e polemizza, chi guarderà il dito di chi indicherà la luna, chi farà due passi indietro anziché esporsi facendone uno avanti. Riconoscere chi si sottrae sarà utile. Apprezzare chi si farà carico di nuovi compiti, per condurre e costruire, sarà fondamentale.

Ancora più importante, tuttavia, è trovare il proprio modo personale di essere presenti e sinceramente compassionevoli nella vita professionale dei rispettivi *team* (per quanto il concetto antico di *pietà* sia meno *glamour* e richiamato nella letteratura manageriale rispetto a quello di *intelligenza emotiva* del Prof. Goleman).

NUOVE DIMENSIONI DI RICERCHE & SELEZIONI

In questo periodo molte aziende hanno una priorità: difendere i posti di lavoro esistenti. Di conseguenza, la ricerca di nuove risorse passa in secondo piano. D'altra parte, anche sul fronte dell'offerta si riscontra una maggiore rigidità da parte dei candidati, generalmente più riluttanti a lasciare la sicurezza del posto di lavoro in essere mentre tutto intorno si respira incertezza.

Rivolgersi al mercato in cerca di persone in grado di rappresentare velocemente un vantaggio competitivo per le aziende che le assumono è meno frequente. Chi si occupa di *recruitment* ora si trova di fronte a un compito reso più difficile da diverse circostanze, come il venir meno della possibilità di osservare di persona alcune caratteristiche del candidato (ad esempio, il linguaggio del corpo) o di far entrare il candidato fisicamente in azienda e fargli "respirare" il *mood* del futuro posto di lavoro, sia durante il colloquio che nei momenti interlocutori precedenti o successivi allo stesso. Tutto ciò non è replicabile agendo o incontrandosi a distanza.

In sintesi, si tratta di giocare con regole inedite e sempre in trasferta, dove la qualità e la preparazione del singolo fanno ancora di più la differenza per il buon esito della partita.

Quando poi viene meno la possibilità di assumere per chiudere o esternalizzare posizioni urgenti, non resta che il ricorso al conservativo *job posting* interno, che pone l'attualissimo tema della riconversione.

LA RISCOSSA DI FORMAZIONE & SVILUPPO

Al momento ricerca e selezione perdono, quindi, parte della tradizionale rilevanza strategica, mentre il training, al contrario, vive un momento di rilancio.

Premesso che la formazione in azienda è, per definizione, sempre troppa o troppo poca, e che dedicare ore all'aula o ai *learning management system* viene solitamente vissuto come un lusso (fatta eccezione per i contenuti obbligatori, solitamente di *compliance*), vediamo come, in un periodo di crisi e di conseguenti cambiamenti, le attività formative possano finalmente riacquisire la natura di investimento imprescindibile, funzionale a sostenere l'evoluzione delle competenze e delle capacità. Un investimento, insomma, alternativo all'incasso di ferie "forzate". La domanda è: se un mondo nuovo sta per sostituire il precedente, essere preparati è solo un atto di fiducia e ottimismo o anche di sopravvivenza?

Ancora più pragmatica e contemporanea è l'evidenza che formazione e sviluppo giocano un ruolo fondamentale nella riconversione di profili interni a nuovi ruoli. In tempi come questi, inoltre, in cui esiste il rischio di dover fronteggiare livelli più alti di assenteismo, essere in grado di garantire una formazione trasversale ai diversi ruoli rappresenta un lungimirante presidio, che permette alle persone di poter svolgere attività anche oltre il tradizionale perimetro operativo.

Quanto ai contenuti trasversali particolarmente adatti al momento e alla necessità di abilitare processi decisionali creativi e veloci, abbiamo potuto apprezzare i contributi concreti del *design thinking*, un approccio molto noto tra tutti coloro che si occupano di innovazione.

Consideriamo, infine, come le buone intenzioni debbano essere pragmaticamente sostenute, a partire da strumenti tecnologici che permettano di veicolare i contenuti a distanza e dall'ottimizzazione delle fonti di finanziamento disponibili tramite una costruttiva interazione con i fondi interprofessionali, anch'essi impegnati ad adeguare le modalità di realizzazione delle progettualità ai nuovi vincoli ambientali con cui l'azienda deve fare i conti.

LA COMUNICAZIONE INTERNA IN TEMPI DI PANDEMIA

In queste settimane surreali e palpitanti, abbiamo visto e sentito notizie che, anziché comunicare, sembravano avere lo scopo primario di spaventare. Adeguarsi a questo modello per trasferire, in termini di comunicazione interna, gli stessi concetti sarebbe stato controproducente e dannoso.

Dato per certo che nessuno vuole nascondere la testa sotto la sabbia o, peggio, far finta che vada tutto bene, i dipendenti si affidano ai leader di tutti i livelli dell'azienda, non solo per agire, ma anche per stabilire il tono. I nostri colleghi oggi si preoccupano di qualcosa che va oltre la loro sicurezza fisica; si preoccupano delle potenziali interruzioni del proprio lavoro e si chiedono come l'organizzazione pianifichi di gestire le operazioni. Comunicare regolarmente e candidamente con i dipendenti è quindi doveroso, come mantenere una posizione equilibrata e consapevole, guardando in faccia la realtà e, allo stesso tempo, confidando nel fatto che c'è sempre una luce in fondo al tunnel.

Già, ma bisogna arrivare in fondo al tunnel, cioè è necessario muoversi, andare avanti e motivare chi si trova a vivere una situazione inedita e ricca di incognite. Servono idee, strumenti e coesione interna per combattere questo isolamento e sentirsi vicini pure restando a distanza.

Trionfano le piattaforme di comunicazione che permettono di *chattare*, organizzare riunioni, chiamare e collaborare restando (comodamente o quasi) a casa, ma spesso se ne improvvisa l'utilizzo, ignorando alcune semplici "regole" di funzionamento e dimenticando che, mai come oggi, "il mezzo è il messaggio"⁴.

A fare la differenza sono i contenuti dei messaggi (la priorità alla salute dei dipendenti

⁴ Marshall McLuhan

e, subito dopo, alla sostenibilità aziendale) e non ci è più concesso essere pigri o ripetere le formule del passato. La risorsa principale è la creatività, intesa come forma di comunicazione basata su tre "i": intelligenza, intraprendenza e immaginazione.

Essere partecipi a dispetto della distanza geografica, mantenere continuità operativa e al contempo vicinanza umana grazie a momenti di incontro e di condivisione, definire un linguaggio di comunicazione originale in cui tutti possano ritrovarsi, dimostrare tenacia e resilienza a dispetto delle avversità: tutto ciò è basilare e, in momenti come questo, consente più che mai di rafforzare i rapporti interpersonali e di creare un senso di comunità reale. Il futuro è lì, davanti a noi: andiamo a vedere insieme che cosa succede.

NESSUNA TO-DO LIST

D'accordo, sono tempi duri o, se vogliamo prendere a prestito dal mondo del cinema (un altro dei settori temporaneamente azzerati dalla pandemia) è l'ora più buia: c'è chi ha perso il lavoro, c'è chi sta aspettando di ripartire, ma si logora nell'attesa senza fine, c'è chi lavora da casa e scopre che la casa non è e non potrà mai essere un ufficio. Tutte le persone dell'organizzazione sono chiamate a bilanciare le intenzioni e le tensioni, ma non deve sfuggire un punto: ognuno di noi è il portatore di esperienze - anche di questa esperienza, che può essere vista come un "corso di leadership gratuito", perché ci insegna a continuare e a vedere le cose per quello che sono o che sono state - quindi lo sguardo deve essere rivolto sia al passato, che al presente e al futuro.

Ognuno di noi è "qui e ora".

Viviamo una sorta di sdoppiamento della personalità in cui cambiamento e persistenza convivono: niente è come prima, eppure niente ci deve impedire di continuare a essere affidabili, intraprendenti, ricettivi.

Davvero non siamo in grado di organizzarci e abbiamo bisogno di un *power point* lenitivo per avere indicazioni? Non è forse che le abitudini hanno preso il sopravvento e ci siamo indeboliti, siamo diventati (come diceva Frank Zappa) "docili e ignoranti"? Se abbiamo la fortuna di possedere le forze per fare ciò che facciamo, di che cosa possiamo lamentarci?

Se ci arrendiamo alla lamentela, non rischiamo forse di perdere l'occasione per capire che quella che stiamo vivendo è una - parola ormai abusata - opportunità? Non necessariamente per fare business, ma per consolidare un baricentro, per vedere finalmente oltre la nebbia della routine.

Questo è il punto: momenti come quello che stiamo vivendo ci insegnano che sono le scelte che compiamo da soli a dimostrare quanto bene facciamo quello che facciamo. E, allo stesso tempo, che è basilare continuare ad ascoltare, a interpretare i segni, ad anticipare gli sviluppi e non per comportarsi come veggenti o sciamani, bensì per imparare a gestire flussi di informazioni che descrivono la cifra del presente, riassumibile in due parole: nuove complessità.

Qui non vogliamo dire a nessuno che cosa deve o dovrebbe fare: preferiamo muoverci in costante perlustrazione per poter fornire a chi legge e a chi ascolta delle indicazioni utili, comprensive dei processi che ci hanno portati a individuare le suddette indicazioni, che spesso possono essere sintetizzate in una parola-chiave, per esempio: coraggio. Sì, questo è il momento di essere coraggiosi.

Il coraggio non è come il “talento” di cui il mondo HR si riempie la bocca e che non puoi acquisire se non per dote alla nascita. Il coraggio è una scelta ed è quello che ogni organizzazione meritocratica dovrebbe stimolare e diffondere, come una pandemia benefica.

CONTATTI

– **Eduardo Camerlengo** / Human Resources Director / eduardo.camerlengo@protiviti.it

© 2020 Protiviti Srl | Copying or reproducing this
material without our written permission is strictly prohibited.