

Sviluppo & Organizzazione

n.305
Maggio/Giugno
2022



E.S.T.E. srl - Via Giovanni Cagliero, 23 - 20125 Milano - Poste Italiane SpA - Spedizione in abbonamento Postale - D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/2004 n. 46) art. 1, comma 1, DCB Milano

LE CONSEGUENZE DEL CALO DEMOGRAFICO

IL FUTURO INCERTO DEL LAVORO TRA DIGITALIZZAZIONE E DENATALITÀ

Un'analisi dei modelli
lavorativi per affrontare
le nuove sfide

LA GESTIONE SOSTENIBILE DEL PERSONALE NELL'ERA COVID

Vantaggi (e svantaggi)
del lavoro ibrido come
prassi organizzativa

INNOVARE CON CORAGGIO PER SUPERARE LE CRISI

Come recuperare i valori
manageriali dispersi



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

LA GESTIONE SOSTENIBILE DELLE RISORSE UMANE NELL'ERA POST PANDEMICA

di **Rossella Di Federico**

Docente di Gestione delle Risorse Umane presso l'Università degli Studi di Teramo

Il momento è opportuno per alcune riflessioni sui cambiamenti che la pandemia di covid-19 ha determinato nel mondo del lavoro e delle organizzazioni. In particolare, si vuole evidenziare come l'affermarsi del lavoro ibrido spinga inevitabilmente alla trasformazione non solo delle modalità di svolgimento, ma anche dei contenuti e richieda nuove competenze, da acquisire attraverso programmi di formazione diversi rispetto al passato. Le trasformazioni coinvolgono anche le attività dei manager delle Risorse Umane, che stanno arricchendo i loro ruoli e le responsabilità in visione della ripresa economica post pandemica: questa dovrà essere di tipo *green*, così come richiesto dai Governi dei vari Paesi, soprattutto di quelli economicamente più avanzati.

La crisi economica causata dalla pandemia di covid-19 ha generato profondi cambiamenti nel mondo del lavoro, che stanno influenzando il nostro modo di vivere. Nel contesto post coronavirus, è necessario 'costruire' il futuro utilizzando tutto ciò che di buono è stato sperimentato e appreso durante il periodo dell'emergenza sanitaria. Il nuovo inizio certamente presenta alcuni rischi, ma offre anche tante opportunità (World economic forum, 2020).

Sebbene con la diffusione del virus il benessere fisico e mentale dei lavoratori sia stato messo al centro della vita di ogni organizzazione, l'affermarsi dello Smart working sembrerebbe aver peggiorato tale condizione. In molti casi, il lavoro da remoto ha prolungato la durata della giornata lavorativa, provocando collasso e stress nella vita professionale e privata degli individui (De Masi, 2020). Il benessere dei lavoratori, per essere effettivo, necessita di una progettazione – la quale nei mesi passati è mancata – che parta innanzitutto dai metodi e dai contenuti (Cappello e Garzi, 2019). Questi dovranno essere sempre più finalizzati al raggiungimento di obiettivi organizzativi, piuttosto che allo svolgimento di mansioni sulla base di

orari prestabiliti, così come accadeva in passato, in conformità con gli schemi tradizionali dell'organizzazione del lavoro (Butera, 2014).

Il contingentamento fisico, attuato per ridurre il numero di contagi, ha indotto lavoratori e aziende ad apprezzare le potenzialità derivanti dalla collaborazione virtuosa tra esseri umani e tecnologia (Ciccarelli, 2018). Al tempo stesso, però, ha generato consapevolezza in merito al fatto che se da un lato i nuovi strumenti siano utili a razionalizzare il lavoro, dall'altro non possono sostituire il valore e la naturalezza delle relazioni umane.

Gli ambienti di lavoro hanno avuto modo di testare la forza e la flessibilità di molte persone, che hanno rapidamente 'interpretato' nuovi ruoli e fornito nuove prospettive di cambiamento in diversi settori. In futuro ai dipendenti dovranno essere offerte opportunità di crescita basate sempre di più sulle loro capacità, anziché sulle competenze o qualifiche. Per tali ragioni, le organizzazioni dovranno facilitare l'affermarsi di una 'nuova' formazione volta allo sviluppo di una forza lavoro resiliente, in grado di adattarsi alle continue trasformazioni in corso (Fiz Perez e Margaritelli, 2017). Inoltre, la pandemia ha attirato l'attenzione sulla iniquità remunerativa di alcune professioni

che si sono rivelate essenziali durante l'emergenza sanitaria, come per esempio quelle infermieristiche, rispetto alle quali si è sollevato un forte dibattito sulla necessità di riconsiderare i livelli retributivi. Alla luce di questa esperienza, le imprese dovrebbero comprendere l'importanza di mettere alla base della loro filosofia manageriale valori ispirati alla persona, in modo tale da agganciare i compensi al valore umano del lavoro, sotto forma di obiettivi come equità, trasparenza, crescita e cooperazione.

Nei mesi dell'emergenza sanitaria, la gestione delle Risorse Umane, come processo di management aziendale, ha svolto un ruolo cruciale sotto diversi aspetti: dal controllo delle emozioni e dei dolori dei dipendenti, alla creazione di reti tra manager, lavoratori e team. Ha cercato di trasmettere benessere immaginando come, dove e che tipo di lavoro potesse essere svolto. Nel contesto post covid-19, questo aspetto, generalmente considerato il meno rilevante tra i processi organizzativi, sta assumendo un ruolo cruciale in tutti gli ambienti, per preparare manager e lavoratori ad affrontare la ripresa economica dei prossimi anni, che sarà orientata alla sostenibilità ambientale e al benessere collettivo, piuttosto che individuale.

L'AFFERMARSI DEL LAVORO IBRIDO

La ricerca dal titolo *Resetting normal: defining the new era of work*, condotta dal Gruppo Adecco, piattaforma di consulenza e soluzioni per il mondo del lavoro, evidenziava le nuove modalità operative che si sarebbero affermate nelle organizzazioni pubbliche e private, dopo l'esperienza traumatica della pandemia, secondo le opinioni di 8mila lavoratori suddivisi tra dipendenti, dirigenti-manager, imprenditori di età compresa tra 18 e 60 anni, presenti in otto Paesi: Stati Uniti, Australia, Francia, Giappone, Germania, Italia, Spagna e Regno Unito. I risultati della ricerca hanno messo in luce la possibilità di adottare un modello di lavoro di tipo ibrido, da svolgere in parte in ufficio e in parte a distanza, valutato positivamente dalla maggior parte degli intervistati (oltre il 75%), secondo i quali l'Hybrid work avrebbe apportato numerosi vantaggi a lavoratori e organizzazioni. I dati riferiti all'Italia, sono in linea con i risultati ottenuti a livello globale: infatti, anche nel nostro Paese più dei due terzi degli intervistati (76%) valutava il mix di lavoro in presenza e a distanza (soluzione ibrida) la modalità migliore da adottare, una volta superata l'emergenza sanitaria.

I risultati dell'indagine appena descritta trovano riscontro con quanto attualmente sta avvenendo nei vari contesti organizzativi dei Paesi economicamente sviluppati, nei



quali si sta affermando un modello di organizzazione del lavoro frutto di combinazioni diverse tra *face-to-face* e Remote working, caratterizzato da alte dosi di flessibilità e incentrato più su obiettivi da raggiungere che su ore lavorative prestate. In tal senso, i manager delle Risorse Umane dovranno essere protagonisti di questa rivoluzione e ripensare metodi e contenuti delle attività formative da proporre ai dipendenti affinché siano orientate a enfatizzare sempre di più autonomia operativa e decisionale, responsabilità, capacità critica, ma anche equità lavorativa e inclusione (Quarto, 2020). Inoltre, se da un lato il distanziamento fisico ha favorito il miglioramento delle digital skill, la fase post pandemica evidenzia la necessità, per il capitale umano, di rafforzare anche le *expertise* tecnologiche e di arricchirle con nuove competenze più fondate sull'intelligenza emotiva, come empatia e capacità di interazione.

IL LAVORO DEFINITO IN TERMINI DI PROFESSIONI E RUOLI APERTI

Secondo i sociologi del lavoro (De Masi, 2020; Semenza, 2022), la modalità ibrida, a differenza del solo Remote working, è la strada maestra da percorrere per raggiungere agevolmente ciò che viene definito *work-life-balance*, l'equilibrio tra vita lavorativa e privata. Questo modello da un lato consente di evitare di perdere tempo negli spostamenti casa-lavoro, dall'altro offre al lavoratore il

vantaggio di fuggire l'isolamento emotivo (Turkle, 2019), spesso associato alla forma pura di Smart working, e di sperimentare la socialità attraverso un luogo da condividere con i colleghi, con i quali collaborare e motivarsi reciprocamente. Certamente, il lavoro ibrido rappresenta per i sindacati una nuova sfida da affrontare non solo rispetto al tema della rappresentanza, ma anche in merito alla necessità di individuare mix virtuosi di *face-to-face work* e *Remote working* che siano il più possibile adeguati alle varie tipologie di attività ed esigenze degli individui. Questi aspetti inducono a riflettere sul fatto che ci troveremo sempre di più di fronte a un mondo che si muove tra uno spazio definito e un altro indefinito, tra reale e virtuale. È necessario, dunque, superarne la concezione tradizionale. Dal lavoro basato su compiti, mansioni, posizioni, livelli e collocazione negli organigrammi, ci si dovrà necessariamente orientare verso un contesto in cui esso sarà definito in termini di professioni e ruoli di aperti.

“La riconfigurazione del lavoro in ruoli e mestieri-professioni è da tempo in corso, fortemente sospinta dalla più generale esigenza di lavori più responsabili e centrati sui risultati. Lo Smart working può diventare universalmente diffuso facendo in modo che l'impianto cambi, abbandonando l'apparato di prescrizione e di controllo gerarchico, scarsamente compatibile con il lavoro da remoto, oltre che superato dall'innovazione tecnologico-organizzativa” (Butera, 2020).

Come sostiene Ervin Goffman (1961), i ruoli sono copioni, ossia aspettative più o meno formalizzate (quello che ci si aspetta dagli individui anche oltre i profili formali). Questi, poi, divengono agiti poiché sono animati, interpretati e arricchiti dalle persone e, a differenza della mansione, costituiscono meccanismi sociali. Le competenze richieste che si vanno configurando nella

rivoluzione digitale, accelerata dalla pandemia, implicano la combinazione e la sintesi di capacità tecniche, organizzative, digitali e sociali. È possibile parlare di ruoli aperti anche nel caso dei mestieri manuali. Grazie alla digitalizzazione, ci sono attività che, pur rientrando nel lavoro di produzione e manutenzione (che hanno a che fare con macchine e impianti), possono essere svolte a distanza, mediante, per esempio, l'utilizzo di dispositivi collegati a sistemi centrali.

La fabbrica, soprattutto con il progresso dell'Intelligenza Artificiale (AI), si intellettualizza sempre di più e viene popolata anch'essa da *knowledge worker* (Druker, 1959). I ruoli aperti e responsabili, quindi, avranno spazio anche in quelle mansioni rispetto alle quali la presenza fisica continua a essere fondamentale, perché fanno riferimento a un contesto che si lascia sempre di più dietro le spalle i paradigmi della gerarchia, del controllo, alla base del modello di organizzazione del lavoro di stampo taylor-fordista (Butera, 2009).

LA PANDEMIA HA IMPATTATO SULLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

La pandemia ha prodotto la situazione socio-economica mondiale più difficile dalla Seconda Guerra mondiale. Tra l'altro, si è diffusa pochi anni dopo il termine della crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008. Il distanziamento fisico e le restrizioni agli spostamenti, praticati in quasi tutte le nazioni del mondo, con l'intenzione di limitare i rischi di contagio da covid-19, hanno provocato un arresto immediato delle attività economiche, generando incertezze. Secondo i dati 2020 dell'International Labour Organization, in Italia, 841mila lavoratori hanno perso il



lavoro; di questi, 470mila sono donne. E una parte consistente di realtà imprenditoriali, soprattutto di piccole e medie dimensioni, ha dovuto chiudere: secondo l'Istat (2020), nel nostro Paese 73mila aziende hanno cessato la loro attività; 17mila di queste non riapriranno. Per il settore del commercio la situazione è ancora più drammatica: i dati di Confcommercio evidenziano la chiusura di 390mila punti vendita. Si tratta di cifre destinate ad aumentare.

È facile intuire che il *downturn* economico globale ha avuto un grande impatto sulle attività svolte dai professionisti delle Risorse Umane, i quali durante l'emergenza hanno dovuto prendere velocemente decisioni importanti, indirizzate, da un lato, a preservare il benessere dei dipendenti e, dall'altro, a mantenere la profittabilità delle aziende. La pandemia ha determinato un cambiamento nelle modalità di gestione del personale sotto diversi aspetti (Vnoučková, 2020). Innanzitutto, perché si è affermato un nuovo *framework* lavorativo (Thomson, 2015).

A partire dal *lockdown* di marzo 2020, i manager hanno dovuto convincere a lavorare da casa un numero elevato di dipendenti, già stressati dal rischio sanitario, e ritardare le decisioni di assunzione o la strategia a lungo termine per concentrarsi sulla gestione della contingenza. Sono stati reinventati luoghi e modalità lavorative: quella a distanza, che prevedeva nuovi requisiti di assegnazione, svolgimento e monitoraggio delle attività; il lavoro in presenza, che in molti casi ha previsto l'obbligo di indossare kit di protezione come mascherine, guanti, tute protettive; la separazione dei team di lavoro in micro gruppi per evitare i contagi; la perdita di contatti e rapporti tra collaboratori.

Sono emerse disuguaglianze sociali tra chi operava in remoto e tra questi e coloro che hanno continuato a lavorare in presenza; tra lavoratori e lavoratrici (De Masi, 2020). Tutto questo ha spinto i responsabili HR a modificare i modelli di organizzazione e i contenuti del lavoro, il welfare aziendale e le modalità di assistenza ai dipendenti (Godderis, 2020). Quest'ultimo punto rimanda all'affermarsi della gestione a distanza del capitale umano. In molti contesti sono stati organizzati tutorial di supporto al lavoro da remoto e sportelli online di consulenza psicologica dei dipendenti (Lawrence, Cunningham e Falvey, 2020). L'emergenza ha messo a dura prova le attività di mentoring, problem solving, allentamento delle tensioni e cura dei dipendenti (Joy, 2020). Le attività di formazione sono state realizzate soprattutto a distanza, specialmente quelle finalizzate a contenere eventuali gap di conoscenza digitale di chi operava da casa (Schinkel, 2020).

Anche la selezione e il reclutamento del personale durante la pandemia, più che in passato, sono stati attuati mediante il ricorso a piattaforme digitali. Inoltre, nuove pratiche basate su domini virtuali più idonei a valutare attività svolte da remoto sono state aggiunte ai tradizionali metodi di valutazione delle performance del personale e dei gruppi di lavoro. C'è stata una vera rivoluzione nel campo dell'*assessment* delle prestazioni (Gusnadi, Hermawan, Dharma, 2020).

IL RUOLO STRATEGICO DEI MANAGER HR PER IL BENESSERE ORGANIZZATIVO

Con la crisi pandemica, un'ampia parte di lavoratori ha cominciato ad affidarsi interamente agli strumenti di interazione virtuale per svolgere compiti non solo individuali, ma anche collettivi. Si è assistito, infatti, al proliferare di *digital team work* nelle organizzazioni, sia pubbliche sia private. In tal senso, l'attività di gestione delle Risorse Umane è stata importante nel sostenere la qualità di queste relazioni virtuali, la leadership nei gruppi. In sintesi, con il diffondersi del coronavirus, l'amministrazione del personale ha cominciato a rappresentare, per molte realtà, la *task force* di governo della crisi (Gallo e Stigliano, 2020), formulando piani e programmi di lavoro finalizzati a preservare *business continuity*, stabilità occupazionale e benessere organizzativo.

A partire dall'emergenza sanitaria causata dal covid-19, il ruolo dei manager HR è diventato cruciale, proprio a sottolineare l'importanza dello star bene delle persone per le stesse aziende. Nel periodo post pandemico attuale, i compiti più importanti per coloro che si occupano di capitale umano sono: costituire un collegamento continuo tra lavoratori e staff manageriale; esprimere le paure dei dipendenti sul lavoro; potenziare le azioni di *empowerment* individuale per rimuovere gli ostacoli di carattere psicologico che spesso riducono la qualità delle performance; mantenere elevata la motivazione dei lavoratori (Lee e Willis Wei Tian, 2018; Handscomb *et al.*, 2020). Contestualmente, i responsabili delle Risorse Umane devono supportare anche i manager di altri settori nel diffondere un'immagine costruttiva delle organizzazioni, incoraggiando empatia, creatività e gentilezza. Con un atteggiamento strategico e attivo, la direzione dei dipendenti deve dimostrare di essere in grado di generare forza sia nell'area operativa sia in quella manageriale (Dirani *et al.*, 2020).

A marzo 2020, il settimanale *The Economist* ha sottolineato che se la crisi economica del 2008 ha evidenziato l'importanza dei manager che operavano

nell'area finanziaria, la pandemia ha enfatizzato il ruolo strategico dei responsabili HR: "Quando la crisi finanziaria ha scosso il mondo degli affari nel 2008-09, i Consigli di Amministrazione si sono rivolti ai capi delle finanze aziendali (CFO) [...]. La pandemia di covid-19 presenta una sfida diversa e mette in evidenza il ruolo di un'altra funzione aziendale, spesso ingiustamente liquidata come debole. Mai tante aziende hanno avuto bisogno di un capo delle Risorse Umane testardo. I compiti dei capi del personale sembrano fondamentali in questo momento. Devono mantenere sani i dipendenti e alto il loro morale; supervisionare una vasta quantità di lavoro a distanza; e, man mano che le imprese falliscono e escono dal mercato, valutare se, quando e come licenziare i lavoratori [...]".

LA FORMAZIONE DEI RESPONSABILI DEL PERSONALE VA RIPENSATA

Tutto questo, ovviamente, pone al centro dell'attenzione il tema della formazione dei responsabili del personale, che va ripensata e ampliata con nuove competenze utili a fronteggiare il nuovo *framework* lavorativo e socio-economico che si è affermato all'indomani dell'esplosione della crisi pandemica. Da un'indagine condotta nel 2016 dall'Associazione italiana dei Direttori del Personale (Gidp-Hrda) sui suoi iscritti è emerso che i dirigenti HR dedicavano poca attenzione alle attività di training rivolte a loro stessi: nel 73% dei casi, gli intervistati non avevano partecipato ad alcuna attività formativa negli ultimi quattro anni.

Se da un lato gli effetti della pandemia nei luoghi di lavoro hanno fatto emergere il ruolo cruciale delle attività di gestione del personale, dall'altro è importante progettare una 'nuova' formazione non solo per i dipendenti, ma anche per coloro che andranno a condurre il lavoro nei vari contesti organizzativi. Rivedere i contenuti dei programmi formativi rivolti ai responsabili del capitale umano rappresenta una priorità anche alla luce di come i Governi di tutto il mondo, specialmente dei Paesi più sviluppati, si stanno orientando in merito alla ripresa socio-economica post pandemica.

Il Fondo monetario internazionale (Fmi) e il Recovery fund dell'Unione europea affermano che gli incentivi post covid-19 per la promozione dell'occupazione e per il sostegno alle aziende e alle persone devono tutti affrontare l'emergenza climatica ed essere utilizzati nei settori *green*. La 'nuova società' *green oriented* richiede, quindi, una formazione diversa rispetto al passato, che investa specialmente i manager HR, i quali hanno il compito difficile di aiutare

datori di lavoro e dipendenti a identificare e attuare, nei singoli contesti organizzativi, le migliori pratiche ambientali. E favorire al tempo stesso imprenditorialità, *green innovation*, flessibilità lavorativa e competenze utili per costruire una società sostenibile nella quale al benessere del singolo soggetto è anteposto quello collettivo.

VERSO UN APPROCCIO GREEN DI GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

L'emergenza da coronavirus ha spinto organizzazioni, lavoratori e manager a gettare basi nuove per attuare scenari plausibili di sviluppo di tipo *green*, favoriti da Governi e istituzioni. Negli ultimi anni, infatti, il concetto di sostenibilità è entrato nel mondo del business, trasformando i valori alla base delle pratiche aziendali. Questo si sta diffondendo anche nel campo della gestione delle Risorse Umane. Con l'espressione "Green Human Resource" (Green HR) – definita come "un insieme di politiche, pratiche e sistemi che stimolano un atteggiamento 'verde' da parte di imprenditori e lavoratori al fine di creare un luogo di lavoro sensibile dal punto di vista dell'ambiente, delle risorse umane efficienti e della responsabilità sociale" – si intende quella parte della gestione del capitale umano aziendale che sostiene le organizzazioni a raggiungere obiettivi sostenibili e a convertire i dipendenti nei primi sostenitori di tale politica. In base a questo approccio, ai responsabili HR sono assegnati due nuovi ruoli, che differiscono in modo significativo dalle pratiche tradizionali di Human Resource management (Murace, 2020): supportare la strategia di sostenibilità a livello aziendale, utilizzando processi e strumenti che contribuiscono a diffonderne i valori affinché incidano su cultura, comportamenti e pratiche; gestire il personale secondo principi *green*, utilizzando processi e prassi HR in grado di supportare e promuovere contestualmente il benessere di chi opera in azienda.

Gli sforzi che inevitabilmente si devono affrontare per raggiungere questi obiettivi sono giustificati dagli innumerevoli vantaggi derivanti dall'implementazione di pratiche di Green HR. Svariate ricerche hanno dimostrato che il coinvolgimento dei dipendenti in tali programmi è correlato a livelli più elevati di rendimento all'interno dell'azienda (Oliva, 2017). Maggiore motivazione, coinvolgimento, più fiducia da parte delle persone che lavorano in un ambiente sostenibile sono solo alcuni dei vantaggi più evidenti, che tra l'altro favoriscono la riduzione del turnover e dei costi legati al reclutamento di nuovo personale dall'esterno.

Sul piano pratico, uno dei tanti modi per favorire il passaggio a un approccio *green* della funzione Risorse Umane è



indirizzare la selezione del personale verso quei candidati che abbiano una buona consapevolezza ecologica in merito al proprio impatto sull'ambiente, non solo nella loro vita privata, ma anche nel contesto lavorativo (Caligiuri *et al.*, 2020). Allo stesso tempo, il sistema di incentivi può essere un ulteriore elemento utile ad accelerare l'implementazione delle politiche di Green HR se si rivolgono a dipendenti e fornitori che, nella loro attività, contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi sostenibili definiti dall'organizzazione.

VALUTAZIONE DELLE *GREEN* PERFORMANCE E NUOVA FORMAZIONE PER IL PERSONALE

Creare un business aziendale di tipo sostenibile induce inevitabilmente a un cambiamento delle metodologie di valutazione e sviluppo delle performance dei dipendenti (Performance management). Le prestazioni dovranno essere valutate con sistemi di misurazione diversi da quelli tradizionali (Wu, Hu e Zheng, 2019). Rispetto ad alcuni lavori, applicare metodi di misurazione *green oriented* è semplice; per altri lo è meno. In molti contesti organizzativi uno dei principali ostacoli all'attuazione di una politica organizzativa verde potrebbe, infatti, risiedere nella difficoltà di valutazione delle *green performance* dei lavoratori all'interno dei diversi reparti. Per superarle, le imprese dovrebbero innanzitutto far riferimento a sistemi globali di valutazione della qualità delle loro attività, mediante i quali ricevere assistenza su come essere più sostenibili e ottenere certificazioni di tipo *green*. Alcuni di questi sistemi potrebbero essere l'ISO 14001 (è lo standard internazionale per progettare e delineare

un sistema di gestione sostenibile) o il Global reporting initiative (un'organizzazione no-profit internazionale, multi-stakeholder e indipendente che promuove la sostenibilità economica, ambientale e sociale), che hanno il vantaggio di arricchire gli obiettivi strategici aziendali con altri di tipo ecologico.

Altro aspetto rilevante è la formazione: i piani di policy aziendale dovrebbero contemplare un insieme di attività rivolte al personale, al fine di rafforzare l'approccio di tipo ecologico che l'organizzazione intende seguire. In generale, gli obiettivi dei percorsi formativi secondo l'approccio *green* sono i seguenti: generare consapevolezza in merito alle attuali difficoltà ambientali che si presentano in tutto il mondo (tramite schede informative o incontri con organizzazioni ambientali); insegnare ai lavoratori metodi che consentono di ridurre gli sprechi, risparmiare energia e risorse (per esempio riciclaggio, spegnimento delle luci dei laptop); incoraggiare i dipendenti a trovare nel loro lavoro opportunità che aiutino l'azienda a diventare più sostenibile; condividere con le persone le procedure *green* che l'impresa intende applicare lungo la catena di creazione di valore (Renwick, 2020).

Alla luce di quanto detto, è possibile concludere che un'organizzazione è sostenibile quando sviluppa una pianificazione strategica degli obiettivi basata su principi *green* e quando, mediante il settore HR, ottiene il massimo coinvolgimento di tutti i dipendenti nel delineare tali obiettivi. Anche il significato emotivo e l'importanza che il personale attribuisce al tema in questione sono cruciali, per garantire un'efficace transizione al nuovo paradigma della sostenibilità ambientale.



In altri termini, soltanto se il Top management e i manager delle Risorse Umane, attraverso un cambiamento dei valori alla base della filosofia organizzativa (Mintzberg, 2014), supportano a tutti i livelli la strategia di sostenibilità, sarà possibile trasformare l'approccio *green* in un caposaldo della cultura aziendale. Un ultimo aspetto da non trascurare è che l'adozione da parte delle organizzazioni di una mentalità 'verde' è accolta favorevolmente anche dagli stakeholder esterni che, solitamente, desiderano costruire relazioni e creare cooperazione con realtà eticamente apprezzate e impegnate in queste tematiche.

SI È AFFERMATA LA CENTRALITÀ DEL BENESSERE DEI LAVORATORI

La pandemia, se da un lato ha causato la chiusura di molte aziende, la perdita di posti di lavoro e l'affermarsi di disuguaglianze sociali, dall'altro ha prodotto una serie di opportunità utili per una ripresa rapida ed efficace. Con l'emergenza sanitaria è emersa la centralità del benessere del capitale umano, che, tuttavia, è venuto a mancare per l'affermarsi di nuove modalità operative (Smart working), alle quali sono state applicate metodologie tradizionali di organizzazione del lavoro, basate per lo più sulla gerarchia di autorità e il controllo. La conseguenza è che si è posto l'accento sul ruolo cruciale, nelle organizzazioni, del processo di gestione delle risorse umane, il quale ha rappresentato la *task force* di controllo della crisi sanitaria in molti contesti lavorativi.

L'affermarsi della modalità ibrida nella fase post emergenziale, preferita sia dai dipendenti sia dai datori di lavoro, ha determinato il cambiamento di modi e contenuti del lavoro, affinché le persone possano vivere e operare meglio rispetto a quanto avvenuto durante tutto il periodo della pandemia. Il lavoro ibrido, frutto di combinazioni diverse tra *face-to-face* e Remote working, richiede tuttavia per le persone una nuova formazione tecnologica, organizzativa e, soprattutto, socio-emotiva. Tutti questi cambiamenti stanno spingendo i dipartimenti di gestione delle risorse umane delle organizzazioni a dotarsi di responsabili che abbiano nuove skill, ottenibili soltanto attraverso una solida preparazione per affrontare con successo la nuova cornice lavorativa e socio-economica nella quale si trovano a operare.

Tale formazione risulta, inoltre, particolarmente strategica per attuare la ripresa economica, che deve avvenire all'insegna della sostenibilità. I manager HR hanno il compito difficile di accompagnare datori di lavoro e dipendenti ad abbracciare la transizione ecologica e attuarla nei singoli contesti organizzativi. Il risultato è un approccio *green* alla gestione del personale, che rappresenta per la maggior parte delle imprese, anche quelle di grandi dimensioni, una novità assoluta e una sfida da vincere per raggiungere un benessere organizzativo di tipo ecologico che sia effettivo e non solo formale.

BIBLIOGRAFIA

Per motivi di spazio, la bibliografia dell'articolo è stata inserite online. È possibile consultarla tramite il QR Code pubblicato nel sommario.

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione,
Persone&Conoscenze
e MIT Sloan Management Review Italia
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &
Organizzazione**

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	160€
Carta	130€
Digitale	65€ + iva 4%

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	180€
Carta	150€
Digitale	75€ + iva 4%

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	200€
Carta	170€
Digitale	85€ + iva 4%

MIT Sloan
Management Review Italia

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	70€
Carta	50€
Digitale	35€ + iva 4%



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa