

# La Solitudine dell'HR Manager oggi.

L'HR ha trovato il suo arcipelago?



**REVERSE**

C'è [un e-book](#) che abbiamo scritto qualche tempo fa e che ancora oggi, a distanza di qualche anno, rimane incredibilmente attuale. Quell'e-book parlava di solitudine, della solitudine dell'HR Manager precisamente.

Niente panico, non è nulla di triste, malinconico o nostalgico, ma semplicemente una riflessione su quanto l'HR spesso si senta "solo" in azienda, in un ruolo indipendente dagli altri dipartimenti e diviso tra le esigenze del management e le richieste delle persone.

A quel tempo parlavamo di quanto l'HR Manager talvolta avesse la percezione di essere un'isola, in cerca del suo arcipelago.

Ecco, ancora oggi spesso è così.

I tempi cambiano, le acque che bagnano le coste sono diverse, ma **l'HR continua a sentirsi isolato.**

**Eppure, non lo è.**

Non lo è affatto.

Anzi il suo, o meglio il tuo se sei HR, è un ruolo che **ai giorni nostri sta iniziando a ricevere un grandissimo riconoscimento da parte di tutti i dipartimenti aziendali**, assumendo una funzione cardine all'interno delle organizzazioni.

Oggi **siedi di fianco al CEO, impugni i dati, avvii processi evolutivi, contribuisce in modo essenziale all'inserimento e alla crescita delle persone e, attraverso di esse, allo sviluppo dell'intero business.**

Ma quindi, **come uscire da questa percezione di solitudine?**

**Come entrare a far parte attivamente dell'arcipelago che ti circonda?**

Andiamo ad esplorare punto per punto (aggiornando ciò di cui parlavamo nel passato e-book) come entrare a pieno diritto nel mondo del business e non solo, sedendo ai tavoli decisionali per guidare il periodo di forte rivoluzione digitale, culturale e sociale che le aziende stanno vivendo.

# Indice

---

1. I dati: la lingua dell'HR del futuro .....p.3
2. Per essere HR, non essere (solo) HR .....p.5
3. Il potere del networking: un caleidoscopio di prospettive .....p.7
4. Uscire dalla torre d'avorio: connettersi con il mondo esterno .....p.9
5. Lavoro ibrido: superare la solitudine fisica e rinforzare il senso di appartenenza .....p.11
6. Per concludere: l'HR come CEO, il centro dell'arcipelago .....p.13

# 1. I dati: la lingua dell'HR del futuro

---



Il dato, i dati. Sono anni ormai che senti ripetere queste due parole. Non a caso.

**I dati governano il mondo del business e sono la lingua con cui l'HR può dare concretezza alle sue percezioni empatiche e lungimiranti, comprovandole con il supporto dei numeri.**

In un mondo che sembra girare del tutto intorno al dato, il tuo ruolo come HR si trasforma radicalmente. **Non porti più "semplici sensazioni" sui tavoli decisionali; ora hai il potere e i mezzi tecnologici per parlare attraverso analisi dettagliate e metriche concrete, presentando strategie e iniziative basate su fatti solidi, oggettivi, dalla credibilità incontestabile:** un approccio che rafforza la tua posizione sia di fronte alla dirigenza, sia di fronte a tutti gli altri reparti aziendali.

Lo abbiamo ripetuto più volte nel corso di quest'anno: **quello in cui ci troviamo è un seller's market**, un mondo in cui le aziende si trovano a dover "vendere" la propria offerta ai candidati, capendo come rendersi attrattive ai loro occhi e distinguersi dai competitor.

È chiaro che in un mondo simile **diventa indispensabile innanzitutto conoscere il proprio mercato di riferimento. Il dato** permette di fare proprio questo, in maniera estremamente mirata e scientifica: **dimostra quali sono le reali necessità dei professionisti di oggi e delle nuove generazioni e quali le loro richieste.** Oltre a riportare come viene percepita la tua azienda all'esterno, come si posiziona rispetto ai competitor e come ottimizzare il tuo Employer Branding.

Ma non ci fermiamo qui.

**Grazie a dettagliate analisi sull'andamento dei processi di ricerca e selezione interni, il dato ne evidenzia eventuali falle o ritardi**, offrendo anche la chiave di interpretazione per risolvere la situazione. Per esempio: è necessario velocizzare i tempi di recruiting? Cambiare i metodi di valutazione dei candidati? Aumentare o diminuire le fasi di colloquio?

Inoltre, se si propongono survey interne periodiche, **i numeri sono in grado di mettere in luce quale sia il "sentimento" generale delle tue risorse e quali siano le risposte a eventuali cambiamenti aziendali e strategici**. Potrai capire quali iniziative mettere in campo per permettere ai tuoi collaboratori di raggiungere al meglio i propri obiettivi, per farli "stare bene" e rimanere sul lungo periodo.

**Il dato è quello che ti consente di prendere decisioni consapevoli**, di trasformarle in iniziative concrete **e poi di monitorarne l'efficacia e i risultati finali**.

E infine, ultimo punto ma non per importanza: **il dato è condivisibile**. Grazie alla loro oggettività i numeri aprono il dialogo e coinvolgono tutti i dipartimenti aziendali.

**Non sei più isolato dai tuoi interlocutori interni, ma, anzi, un attore chiave nel definire le strategie aziendali**.

Perché Talent Attraction, Talent Acquisition e Talent Retention non sono appannaggio solo dell'HR. Riguardano la totalità dell'azienda. Così come Employer Branding, percorsi di formazione e di carriera, processi di ricerca e selezione.

**Compito tuo, in qualità di HR, sarà quello di proporre soluzioni basate su evidenze concrete e mappature di mercato, per arrivare, insieme a decisioni solide**.

E fin qui tutto chiaro.

Ci teniamo però a fare una precisazione: se la tua parte analitica è importante, lo è ugualmente anche quella empatica. Anzi, **la capacità empatica è la tua specifica peculiarità e non deve mai essere tralasciata.**

Come dicevamo [qui](#), la forza di un HR risiede innanzitutto nella sua capacità di capire le persone, di andare anche oltre la percezione che hanno di se stesse. Sa capire le loro attitudini, i loro punti di forza, le loro necessità e come arrivare a sprigionare il massimo del loro potenziale.

**Unire questa tua dote alla tua parte analitica è essenziale per instaurare quel dialogo costruttivo** con tutti gli interlocutori aziendali di cui abbiamo parlato.

In sintesi sarai un ponte tra le persone e la strategia, tra i dati e le decisioni, un elemento essenziale per il successo dell'azienda in un contesto in continuo movimento.

E questo è lontanissimo da ciò che si chiama "solitudine".

## 2. Per essere HR, non essere (solo) HR

---



Solitudine significa anche “non oltrepassare il confine”. Rimanere sulla propria isola senza esplorare il resto dell’arcipelago.

**Nel tuo ruolo di HR, affrontare la solitudine comporta quindi andare ben oltre i confini tradizionali del tuo settore.**

Lo abbiamo detto, **l’HR siede a pieno diritto ai tavoli decisionali. E il valore aggiunto che porterà sarà direttamente proporzionale a quanti più aspetti del business e del mondo conoscerà.**

Per tutti coloro che si trovano appena all’inizio di questo mestiere, o che sognano di lavorare nel dipartimento di Risorse Umane, sarà molto utile esplorare campi che esulano da ciò che riguarda strettamente il settore HR.

All'estero è già molto diffusa (giustamente) la concezione di lavorare mentre si studia e di fare lavori che non riguardino strettamente ciò che si sta studiando. **Entrare nel mondo del lavoro anche da una porta secondaria a volte è la chiave giusta per conoscere ciò che poi si andrà a gestire una volta entrati in azienda.**

**Avere conoscenze di business, di finanza, di customer care, ecc...** non ti allontanerà dall'obiettivo di capire come prendersi cura delle persone in azienda. Al contrario, **tutto concorrerà a diventare professionisti che conoscono il mercato e le sue dinamiche e che, quindi, sapranno anche gestirlo.**

Lo stesso vale per chi è già un professionista del settore, con esperienza maturata alle spalle.

L'obiettivo rimane il medesimo: **coltivare la curiosità intellettuale.**

**Entrare in contatto attivamente con gli altri reparti aziendali sarà la chiave di svolta per uscire da quella percepita "solitudine" e andare a trovare le persone, i colleghi, proprio all'interno del loro ambiente di lavoro.**

A partire da chi si occupa della logistica del magazzino, passando per chi produce operativamente il prodotto o per chi si dedica a erogare il servizio, fino ad arrivare ai manager e alla dirigenza.

Vai a trovare ognuna di queste persone mentre svolge il suo lavoro: sarà felice di aprirti il suo mondo, **si sentirà vista. Vista e ascoltata.**

**I benefici che ne trarrai saranno duplici:**

- da un lato aprirai i tuoi orizzonti, **guarderai più da vicino il business, chi lo dirige e chi lo produce operativamente.** Conoscerai le persone e i loro ambienti, imparerai a padroneggiare dinamiche e materie che in teoria non ti appartengono. Insomma: osserverai, ascolterai, toccherai con mano le esigenze concrete delle persone.



dall'altro capirai che **solo non lo sei mai**, non lo sei affatto. Non lo sei ora e non lo sei mai stato. Ti avvicinerai fisicamente e mentalmente ai tuoi collaboratori, che capiranno di poter trovare in te una figura guida, di affiancamento.

Ciò che è importante è far capire che **tu HR non sei un "manager" nel senso stretto della parola, ma sei piuttosto un "leader", un leader positivo** per la precisione. Lo abbiamo sottolineato anche nei [Trend HR del 2024](#): l'HR è colui che è in grado di attuare una leadership positiva, di ispirare le sue risorse affiancandole nel raggiungimento dei risultati e facendole dialogare efficacemente con il management. Insomma, **sei colui che crea il terreno fertile affinché le persone possano raggiungere il loro massimo potenziale, portando ai migliori risultati l'intero business dell'azienda.**

### 3. Il potere del networking: un caleidoscopio di prospettive



Gli altri, le altre isole dell'arcipelago, non sono solo i dipartimenti della tua organizzazione, ma anche **chi svolge il tuo stesso ruolo di HR Manager in altre aziende.**

**Il contatto con loro non è solo importante, è essenziale.** L'aiuto che può derivare dal confronto con persone che svolgono il tuo stesso lavoro in ambienti e settori differenti è una delle fonti di spunto più illuminanti che tu possa trovare.

**Partecipare a momenti di networking tra HR, che siano in presenza od online, sarà un momento di svolta per la tua evoluzione professionale, indipendentemente dal grado di esperienza che tu possa avere.**

In un'epoca di cambiamenti continui e repentini del mercato, intessere una tela di networking è ciò che ti permette di rimanere aggiornato sulle ultime tendenze, sulle nuove tecnologie, sulle metodologie emergenti.



Ma soprattutto ti offre un **punto di vista privilegiato sulla direzione in cui si sta muovendo il settore HR, guardandolo nel suo insieme, da ogni angolazione.** La vita, così come il mondo del lavoro e le persone che lo compongono, hanno bisogno di essere esplorati da più prospettive per essere indagati fino a fondo.

**Il confronto è ciò che permette di guardare da queste diverse prospettive: come attraverso un caleidoscopio, il binocolo è uno, quello del ruolo HR, ma le visioni che si possono avere all'interno di questo binocolo sono molteplici, potenzialmente infinite.**

Così come lo sono le visioni che gli altri responsabili delle Risorse Umane possono offrirti.

Interagire con professionisti provenienti da diversi contesti, da aziende di altri ambiti, dimensioni e luoghi, può aprire la tua mente a modi di operare su cui non avevi mai riflettuto, ispirandoti a implementare pratiche innovative nella tua organizzazione.

Viviamo tutti nello stesso mondo, ma ciascuno ne scorge una composizione diversa.

**L'insieme delle composizioni è ciò che costituirà il quadro finale: un'interpretazione quanto più esaustiva delle dinamiche aziendali che ti trovi a dirigere.**

E una volta che si avrà di fronte la composizione completa, si potrà individuare la strada più giusta da intraprendere in futuro.

## 4. Uscire dalla torre d'avorio: connettersi con il mondo esterno

---



Abbiamo parlato di dialogo con i dipartimenti aziendali interni e di networking con altri HR.

Ma c'è un altro mondo da esplorare: quello esterno.

Per superare la fantomatica “solitudine dell'HR”, è fondamentale scendere dalla torre d'avorio, **uscire fisicamente per strada e immergersi in modo attivo nell'ambiente che ti circonda.**

Questo significa andare oltre il semplice osservare le persone; richiede un'**attenta comprensione delle diverse fasce della popolazione, dei loro stili di vita, interessi e aspirazioni.**

**L'obiettivo? Conosci il tuo potenziale candidato. E anche le persone che già lavorano nella tua azienda.**

Avvicina la macchina da presa, fai uno zoom sulla loro vita.

Le giovani generazioni che luoghi frequentano? Dove si trovano il sabato sera, che serie TV guardano, chi seguono sui social? Come parlano? Come interagiscono tra loro e con il mondo che li circonda? Quali gusti, passioni, desideri, necessità hanno?

E ancora.

L'impiegato che lavora nella tua organizzazione come passa i suoi week end? Che necessità può avere per se stesso e per la sua famiglia?

**Interessarti da vicino alle esigenze delle persone**, anche di quelle fasce della popolazione che probabilmente non sei abituato a frequentare ogni giorno perché lontane da te per età ed abitudini, **ti permetterà di comprendere come andare incontro alle loro richieste.**

**Esplora le tendenze culturali e sociali correnti.** Che si tratti di musica, arte, serie TV popolari, sport o altre attività del tempo libero, ogni aspetto della cultura odierna può fornirti intuizioni preziose.

Lo abbiamo detto poco fa: **questa immersione culturale è cruciale per sviluppare una connessione più autentica con il pubblico che desideri raggiungere e per creare strategie HR che rispondano in modo significativo alle esigenze dei tuoi candidati e collaboratori.**

Questo non solo migliorerà il tuo processo di **Talent Acquisition**, ma contribuirà anche a creare un ambiente di lavoro più inclusivo, accogliente, adattabile e per questo ottimale ad una **Talent Retention** di successo.

C'è poi un altro beneficio da considerare: anticiperai e risponderai meglio ai cambiamenti nel mercato del lavoro, **identificando le nuove competenze che emergono e adattando le tue strategie di formazione e sviluppo di conseguenza.**

Infine, tutto questo si rifletterà in un **arricchimento della cultura aziendale**: potrai adattare il modo di comunicare valori secondo le metodologie più mirate per ciascun cluster di persone; individuare i giusti piani di well being da mettere in atto; capire su quali iniziative puntare, se su qualcosa che riguardi l'ambiente, la sostenibilità e il volontariato, oppure su qualcosa che potenzi la socialità e il team building, per esempio.

In sintesi, connettersi attivamente con il mondo esterno è un ulteriore metodo per uscire dalla sensazione di solitudine, certo, ma è molto più di questo.

È quello che ti porrà agli occhi degli altri come un **vero e proprio leader quando si tratta di comprendere i driver motivazionali che guidano le persone.** E, in fondo, le persone sono tutto ciò di cui un'azienda è composta.

## 5. Lavoro ibrido: superare la solitudine fisica e rinforzare il senso di appartenenza

---



Dopo aver esplorato la rete relazionale dentro, fuori e intorno all'azienda, entriamo ora all'interno degli uffici.

Sì perché, **in un mondo in cui lo smartworking sta diventando un "must have" per le aziende, gli spazi aziendali non sempre sono pieni**, mentre quelli pieni di visi virtuali sono i nostri pc, con le call in atto.

Una **percezione di solitudine quindi non solo concettuale, ma anche fisica.**

Buona notizia: quella a cui stiamo assistendo è però una forma di lavoro ibrido, non solo un full remote come quello che si era reso necessario durante la pandemia.

Le persone sono passate da un'era di necessità a un periodo di "intenzionalità": oggi le persone vogliono scegliere, con quanta più flessibilità possibile, di lavorare da casa o in ufficio. È il cosiddetto **lavoro ibrido, quello che i collaboratori preferiscono, come emerge da numerosi studi.**

Sempre più forte è la necessità di gestire liberamente il proprio tempo e i propri spazi, senza rinunciare però a incontrare i colleghi in presenza di tanto in tanto.

In pratica **le persone oggi sono collegate tra loro in due modi diversi: attraverso uno schermo quando lavorano da casa e fisicamente quando lavorano in ufficio.**

Va da sé **che il compito dell'HR nel trovare un equilibrio tra queste due modalità sia indispensabile.**

E anche qui, smontiamo la percezione di solitudine: **tu HR non sei solo, anzi, sei il connettore.**

Colui che ha il compito di **mantenere vivo il senso di appartenenza e di veicolare la cultura aziendale** in un mondo in cui il lavoro ibrido la fa da padrone.

I lavoratori sentono il bisogno di sentirsi coinvolti, di essere parte di un tutto anche quando sono lontani.

Da un lato per i collaboratori già presenti in azienda potrai organizzare incontri periodici online o in presenza, attività di team building, eventi aziendali, meeting frequenti tra i team, iniziative di volontariato e di impegno sociale, occasioni di formazione. Tutte azioni che abbiamo messo in luce in un paragrafo dedicato [qui](#).

Dall'altro non dovrai dimenticarti delle **nuove risorse**, soprattutto quando si tratta di giovani talenti. All'inizio non sarà semplice per loro "orientarsi" in un mondo del lavoro così fluido e flessibile. Bisognerà **fissare quindi per loro dei "punti cardinali"**: una strutturata attività [onboarding](#) e ancor prima di [pre-onboarding](#), incontri periodici con il team, momenti di confronto e scambio di feedback, formazione su misura.

Insomma, come HR sarai chiamato a focalizzarti sui momenti più importanti della vita dei tuoi collaboratori, dal loro ingresso, passando per la loro crescita professionale interna, fino ad arrivare ai momenti di condivisione con i colleghi. **L'obiettivo sarà quello di garantire un' [employee experience](#) ottimale, che risponda alle rinnovate esigenze di indipendenza e connessione (al contempo) delle tue persone.**

Sarai colui che potrà risolvere il binomio messo in luce in un brillante intervento di [Silvia Zanella](#) al convegno organizzato da Reverse a maggio di quest'anno (trovi il suo intervento [qui](#), insieme a quello degli altri relatori), tra due termini apparentemente uguali ma opposti: **collegàti e collègati**.

Collegàti, come rimando alla necessità di coltivare la connessione tra le persone anche in presenza e riscoprire un senso di appartenenza in azienda; collègati, come rimando invece alla connessione digitale e online che, come dicevamo inizialmente, è parte integrante e fondamentale delle nuove forme di lavoro ibrido.

## 6. Per concludere: l'HR come CEO, il centro dell'arcipelago

---

Concludiamo questa nostra lista con il punto che rende il tutto più lampante: non sei affatto solo in azienda, lo abbiamo dimostrato, e lo conferma il fatto che puoi addirittura diventarne CEO.

Esatto, hai capito bene.

Gli esempi di HR Manager diventati CEO esistono e sono notevoli: [Mary Barra](#), CEO di General Motors; di [Lisa M. Weber](#), CEO di Metlife; di [Nigel Travis](#), di Dunkin' Brands Group; di [Anne Mulchay](#), CEO di Xerox; [Bernard Fontana](#), CEO di Framatome.

Un'impresa difficile? Certo, come lo è per tutti. Impossibile? No.

**Anzi, come colui che conosce meglio e più a fondo le sue persone, sarai anche colui che potrà portare un valore aggiunto assolutamente unico: saprai capire quale impatto potrà avere su di loro qualsiasi decisione di business.**

Saprai prevederne il comportamento, le reazioni e saprai quali soluzioni mettere in atto qualora ci siano cambiamenti necessari che però potrebbero destabilizzare le tue persone.

**Aspirare a diventare CEO di un'azienda rappresenta l'apice dei discorsi fatti fino ad ora:** aprirti al dialogo con gli altri dipartimenti, conoscere le risorse della tua azienda, informarti su materie di business a 360 gradi e, infine, immergerti nel mondo esterno per capire le abitudini di tutte le fasce di popolazione e di tutte le generazioni ti permetterà di raggiungere un'alta consapevolezza delle dinamiche aziendali e di connetterti alla totalità dell'arcipelago che ti circonda.

Certo, Roma non fu fatta in un giorno, e così non lo sarà nemmeno la scalata da HR Manager a CEO.

**Come abbiamo approfondito in [questo articolo](#), le sfide verso i ruoli apicali sono molteplici:** è necessario colmare eventuali lacune in ambito economico - finanziario, ampliare le proprie capacità di leadership rendendole trasversali, acquisire conoscenze complete di business e avvalersi di esperti esterni specializzati per le materie più tecniche (pur raggiungendo la competenza necessaria per mantenere saldo il polso della situazione).

Ma quello che questo e-book dimostra, e che ci teniamo a trasmettere, è che **sono tutte sfide che tu HR puoi assolutamente affrontare, forte di una consapevolezza: chi si connette alle sue persone nel profondo, sa capirle e sa come andare incontro alle loro richieste concretamente, oggi vince nel mondo del lavoro.**

“Le persone al centro” è la frase che ci sentiamo ripetere dal 2020. Ed è la frase con cui vogliamo concludere questo nostro excursus, perché mai espressione fu più vera e attuale.

Le persone al centro e l'HR al centro insieme a loro.

A questo punto siamo pronti a rispondere alla domanda da cui prende le mosse questo e-book: **“L'HR ha trovato il suo arcipelago?”**

Ora speriamo di sì e che tu abbia preso un'importante consapevolezza: **non solo ne fai parte, ma sei anche in posizione centrale.**

E per ovviare a qualunque sensazione di solitudine, ecco la storia di Teresa, HR Manager come te alle prese con uno dei maggiori crucci dell'HR: assumere. Ti lasciamo il primo capitolo del romanzo, scritto da Daniele Bacchi, CEO di Reverse:



Buona lettura!  
Il team di Reverse

Cerchi talenti in poco tempo? Affidaci una selezione!



# REVERSE

human  
resources  
science



[www.reverse.hr](http://www.reverse.hr)

---

Milano - Bologna - Parigi - Berlino - Barcellona