



# KNOWLEDGE GUIDE

## Digital Management. 5 tips for HR Managers

### Autore

Alessandro Reati

---

Practice Business Leader  
Cegos Italia

Psicologo, coach, contract professor

# Sommario

- Digital Management. 5 tips for HR Managers.....2
- 1<sup>st</sup> TIP: Role consciousness .....2
- 2<sup>nd</sup> TIP: Understand the business .....3
- 3<sup>rd</sup> TIP: Be aware of your responsibility .....5
- 4<sup>th</sup> TIP: In people we trust.....6
- 5<sup>th</sup> TIP: Middle Management support.....7
- Letture consigliate ..... 10
- L'autore ..... 10

# Digital Management. 5 tips for HR Managers

---

## 1<sup>st</sup> TIP: Role consciousness

Un **professionista HR** deve essere **consapevole** e sempre **aggiornato** riguardo le **tendenze manageriali e sociali** in atto, pronto a cogliere indizi, sintomi e a comprendere le cause che le hanno provocate e gli impatti che hanno generato.

Il continuo cambiamento del contesto mondiale del business ha posto ormai il tema della **“trasformazione digitale”** dell’organizzazione un inevitabile argomento di discussione.

Proprio per questo è giunto il momento che la funzione HR sia in grado di supportare le valutazioni strategiche in merito a questa tematica.

La digitalizzazione, infatti:

- **Favorisce la nascita** di nuovi **modelli organizzativi**;
- **Impatta** sulle **modalità operative e sui processi HR** (selezione, formazione, sviluppo);
- È **trasversale** a tutte le funzioni aziendali;
- **Trasforma le nostre abitudini**, il nostro lavoro e la comunicazione interpersonale;
- **Richiede** ai manager un **rapido cambiamento di approccio**, abbandonando la supervisione diretta e focalizzandosi sul supporto ai collaboratori;
- **Impone** un **rafforzamento** del **“digital acumen”** (ossia la capacità di essere pratici con l’uso degli strumenti digitali).

Le Risorse Umane devono supportare la trasformazione in chiave digitale delle competenze dei dipendenti, in particolare delle figure di management chiamate a condurre ed accompagnare questa transizione.

Per favorire la nascita di una classe manageriale adeguata, la funzione HR dovrebbe essere in grado di:

- **Identificare** il cammino da compiere per favorire il **passaggio da Manager a e-Manager/Leader**;
- **Comprendere** le principali **barriere umane ed organizzative** da superare;

- Individuare i benefici migliori che si avrebbero diffondendo e applicando correttamente la “conoscenza digitale”;
- **Costruire** un **percorso** di **miglioramento** delle **competenze** da acquisire per favorire lo sviluppo della figura dell’e-Manager;
- **Promuovere** la cultura **digitale**.

In questa prospettiva le competenze digitali sono dunque centrali e sono correttamente sempre più evocate come necessarie per una buona performance professionale.

Il tema è però spesso frainteso: non si tratta solo di aumentare una generica competenza IT (molti di noi guidano un'auto senza essere ingegneri meccanici) ma di acquisire abilità sociali tipiche dei new digital media, partendo dalle dinamiche di business per poi procedere alla ritaratura delle pratiche manageriali.

Prima di procedere alla lettura di questa guida prova a cimentarti con un [questionario di autoriflessione](#).

## 2<sup>nd</sup> TIP: Understand the business

Emanuele Castellani, AD di Cegos Italia Spa, (vedi [link](#)) è pienamente convinto che la Digital Transformation stia conducendo ad una grande migrazione nei modelli di business: da modelli fondati sulla gestione degli Asset aziendali e fornitura di servizi, ad altri fondati sulla tecnologia e i network. Business Transformation non significa solo aprire nuovi mercati, ma anche approcciare il proprio in modo diverso. Innovare. E innovare non è solo questione di tecnologia, ma anche e soprattutto di mindset.

Ne conseguono domande specifiche:

- Come interpreti il tuo business?
- Come misuri le tue performance?
- Quali parametri consideri fondamentali per valutare la tua azienda?
- E la tua Business Unit? E la tua Area? E il tuo Dipartimento?

La Digital Transformation non è una scelta, ma una **necessità**: innovare nei tempi giusti ed efficacemente richiede di **ricreare il proprio mindset**.

Alcuni anni addietro, sul blog di Management Cegos, Tiziano Botteri ha scritto un interessante articolo intitolato "[Management del futuro: di cosa stiamo parlando?](#)", affrontando provocatoriamente proprio il tema del management del futuro.

Secondo Botteri i **luoghi comuni sul futuro** si sprecano, sia per quanto riguarda l'esistenza di ognuno, sia per quanto concerne la vita aziendale. *"Bisogna prepararsi al futuro", "Non sai mai cosa ti riserva il futuro", "Nel futuro cambieranno molte cose", "Saper anticipare è fondamentale" ... ma guarda un po'.*

Orientati verso il futuro, non realizziamo che la nostra **percezione** in realtà sia **falsata**; la nostra vita, infatti, altro non è che un **presente continuo, sempre in mutamento**, dove – peraltro – certi fenomeni restano immutati negli anni e nei lustri, specialmente quelli legati ad aspetti di inefficienza, di incapacità e di privilegi.

Fra tutti coloro che hanno tentato o tentano di prevedere il futuro, non si può non nominare **Gary Hamel: teorizzatore del management 2.0** e professore alla London Business School in ambito di strategia internazionale e innovazione.

Nella pubblicazione del 2012 intitolata ***What matters now***, Hamel cerca di spiegare come vincere in un mondo caratterizzato da cambiamenti incessanti, competizioni feroci (l'oceano rosso dove le aziende si danno battaglia) e fenomeni innovativi inarrestabili.

Spingersi a delineare ciò che attende l'universo aziendale nell'arco di un orizzonte di 15/20 anni non è semplice, ma alcune tendenze sembrano abbastanza accreditate:

- L'idea di un'**azione one best way** pare appartenere al **passato** per le crescenti sfumature della complessità ambientale;
- L'autorevolezza dei ruoli non dipenderà solo dai propri saperi, ma anche da uno o più "x factor", il primo dei quali sembra essere un approfondimento del pensiero sistemico, ossia l'abilità, metaforicamente parlando, di vedere la foresta e gli alberi nello stesso tempo;
- L'attenzione a decifrare quali saranno le forme di manifestazione di una nuova complessità. (La capacità di anticipare e decifrare i nuovi modelli in via di sviluppo);
- La ricerca sulle modalità formative, utili per accompagnare manager, collaboratori e lavoratori verso il 2030/2040.

### 3<sup>rd</sup> TIP: Be aware of your responsibility

Quali sono le azioni che la funzione HR deve integrare alle proprie attività per supportare e favorire una gestione efficace delle organizzazioni digitalizzate? Tra le tante, dovrà certamente supportare l'efficacia dei team virtuali. Lavorare a distanza è da tempo una realtà diffusa e lo sarà sempre più in futuro. Ecco la nuova sfida: creare una comunità professionale che operi in mobilità, gestita in remoto e in grado di performare con costanza. Per vincerla è necessario investire in particolare nelle fasi di avvio del nuovo modello e orientare le funzioni HR verso azioni di supporto concrete.

I team in remoto sono composti da professionisti con aspettative specifiche:

1. **Sentirsi coordinati più che sorvegliati** da un manager che, potendo seguire il loro operato, non abbia la necessità di esercitare un eccessivo controllo;
2. **Scambiare informazioni** senza andare in sovraccarico;
3. **Ricevere feedback**, più che indicazioni operative;
4. Essere guidati da un manager che valorizzi maggiormente i **risultati** ottenuti dal **team** e non dal singolo individuo.

Inoltre, sia i manager che i dipendenti dovrebbero possedere due importanti qualità:

1. Onestà intellettuale e serietà professionale;
2. Rispetto reciproco.

Conseguentemente, ecco alcune attenzioni di base che la funzione HR dovrà concretizzare:

1. Favorire una **cultura organizzativa basata sulla fiducia** e sul rispetto dei diversi tempi e luoghi di lavoro;
2. Diffondere una **visione chiara** e in grado di orientare l'operatività quotidiana;
3. Disegnare dei **percorsi di carriera** coerenti con le attuali dinamiche organizzative e di mercato;
4. Ricercare ed inserire **persone proattive e professionalmente automotivate**;
5. Predisporre per i nuovi collaboratori una **induzione intensa** e in grado di avviare delle relazioni interpersonali di qualità;
6. Rendere **friendly** tutti gli aspetti operativi del **distance working** (disponibilità di devices e help desk, mobilità e viaggi, reporting);

7. Educare tutti i lavoratori ad usare pienamente e correttamente le potenzialità dei nuovi **devices**;
8. Creare un **sistema di valutazione delle prestazioni** che sia coerente con le reali modalità di lavoro;
9. Formare i manager a mantenere **rapporti frequenti e costruttivi con i propri collaboratori** in remoto;
10. Prevedere, ciclicamente, **momenti di incontro collettivo presenziale**.

È importante ricordare che la comunicazione è il perno centrale del distance working.

Al di là delle specifiche declinazioni giuridiche locali (a.e. in Italia è fondamentale conoscere il DL Smartworking e la legge Lavoro Agile), la creazione di un qualsiasi progetto mirato alla diffusione del lavoro in remoto deve basarsi su un'attenta previsione delle più adeguate modalità comunicative. La **comunicazione** deve essere **frequente e trasparente** ma, al contempo, bisogna evitare l'eccesso. In particolare, è necessario **contenere l'overpicking**, inteso come la tendenza a richiedere frequentemente report la cui utilità è scarsa e che vanno ad inficiare l'operatività quotidiana del lavoratore.

Praticare queste azioni permetterà di sviluppare esperienze concrete e di sentirsi sempre più una organizzazione.

## 4<sup>th</sup> TIP: In people we trust

La capacità di gestire le relazioni con collaboratori e colleghi fisicamente lontani richiede attenzioni specifiche e una sensibilità maggiore. Tutti noi siamo ormai ampiamente abituati ad utilizzare svariati **mezzi di comunicazione a distanza**: telefono - fisso e mobile -, teleconferenze, videoconferenze, chat, ecc. Il facile accesso a questi strumenti ha però frequentemente generato situazioni di **fraintendimento comunicativo**, causate da superficialità piuttosto che da intenzionalità, in quanto utilizzati per usi propri ed impropri.

Ecco perché essere **aperti e fiduciosi** nei confronti degli altri diventa un requisito fondamentale per far **funzionare relazioni complesse**.

Recentemente Chiara Barbieri, docente Franklin Covey, ha pubblicato un articolo focalizzato per l'appunto sul tema della [fiducia](#).

La cultura organizzativa deve essere di supporto e basarsi su tre concetti coerenti con le nuove modalità di lavoro:

1. **La fiducia non si guadagna.** Si parte dalla fiducia. Ognuno in azienda diventa un “gestore della propria reputazione”, responsabile della propria credibilità.
2. **Il feedback è costante e bi – univoco.** I riscontri comunicativi devono essere vicendevoli e costanti. La loro frequenza va co-definita e mantenuta, eventualmente rinegoziata, e portare sempre valore da entrambe le parti.
3. I **risultati** sono una **misura LAG**. Arrivano troppo tardi. È opportuno definire insieme anche delle misure predittive su cui creare conversazioni di coaching e non di controllo.

È una prospettiva specifica, un mindset mirato all'integrazione interdipendente e non più alla semplice creazione di processi efficienti. Proprio per questo è necessario il coinvolgimento di tutti gli attori organizzativi coinvolti, superando la mera azione regolatoria e procedurale.

## 5<sup>th</sup> TIP: Middle Management support

La digitalizzazione sta da molti anni ridisegnando i confini del ruolo manageriale. Come definire il **digital management**? Come un processo individuale o di team all'interno del quale vengono introdotte e utilizzate **differenti tecnologie al servizio dell'efficacia collettiva** (del proprio gruppo e, più in generale, della propria organizzazione). Si tratta di una trasformazione profonda, con forti ripercussioni professionali.

Il concentrarsi sullo strumento, rimuovendo il senso della relazionale manageriale, ha però spesso impedito una riflessione fondamentale: come si può esser un buon manager seppur a distanza? Sappiamo con certezza che alcune condizioni rendono inefficace la pratica manageriale, sempre, sia in presenza che in remoto:

- Stili manageriali autocratici o, al contrario, eccessivamente deleganti;
- Assenza di un team building iniziale;
- Ruoli e responsabilità confuse;
- Obiettivi non definiti;
- Mancanza di risorse.

Il manager contemporaneo deve essere in grado di gestire questo nuovo rapporto che si sta instaurando con i propri collaboratori, trovando un **equilibrio** tra il suo **bisogno di controllo** e quello di **autonomia dei lavoratori**.

In un ambiente digitale, spesso molto aperto e trasparente, il micromanagement, praticato generalmente dai low middle manager, deve essere sostanzialmente superato.

Evitare questi errori di base è una buona partenza, ma è necessario andare oltre. È bene ricordare che un manager raggiunge i propri risultati facilitando il lavoro dei collaboratori (se ritiene di poter far a meno di loro probabilmente non è un manager ma un professional).

Chi opta per il **Distance Management** lavorando in team virtuali dovrebbe allora, secondo gli ancora validissimi contributi di Kimball Fisher and Maureen Duncan Fisher, porsi alcuni interrogativi operativi:

- Come posso ottenere risultati eccellenti con persone che non vedo frequentemente?
- Come posso aiutare il mio team a lavorare in maniera coesa, quando loro stessi non sono fisicamente co-presenti?
- Come posso comunicare efficacemente con persone che hanno orari e tempi di lavoro diversificati?
- Come posso essere in grado di stimolare costruttivamente i miei collaboratori, senza risultare un manico del controllo?

La ricerca delle possibili risposte richiede **consapevolezza sul business**, **conoscenza del modello organizzativo**, **sensibilità** verso i collaboratori ma anche alcuni principi di riferimento, gli stessi che Tiziano Botteri ha riportato in un articolo pubblicato sul blog di management (vedi [link](#)):

- Legge 1: Distinguere le due famiglie essenziali di tool tecnologici: gli **1.0**, servono per **trasferire** semplicemente le **informazioni** mentre i **2.0** favoriscono l'**interattività** e il **confronto relazionale** per co-creare un nuovo contenuto e sviluppare nuove idee (es. il network sociale);
- Legge 2: **Scegliere il proprio spazio reale o digitale**. Ci sono idee ed opinioni che emergono esclusivamente dal confronto vivo ed altre che nascono solo in un ambito digitale;

- Legge 3: Ciò che **non esiste** anche nel **reale** ben **difficilmente esiste nel virtuale**;
- Legge 4: Saper dar prova di un **uso corretto della tecnologia**. Non tutto ciò che può essere gestito a livello digitale, deve essere trattato in questo modo;
- Legge 5: Un **software** o un'applicazione **non gestiscono** le **situazioni** e le **persone** al posto del manager;
- Legge 6: Il **digitale impatta sul funzionamento organizzativo**. Occorre accettare questa evoluzione che implica un lavoro di articolazione coerente tra le attività in digitale e quelle in presenza.

## Lecture consigliate

- L.Bernardi, S.Sarma, K.Traub The Inversion Factor: How to Thrive in the IoT Economy.
- T.Botteri, Il management trasparente
- G.Cremonesi, T.Botteri, Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi
- K.Fisher, Leading Self-Directed Work Teams
- K.Fisher, M.Fisher The Distance Manager
- K.Fisher, M.Fisher Manager's Guide To Virtual Team
- A.Giusti, M.Calabrese, Guida per manager nell'era digitale
- G.P.Hamel, What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation
- A.McAfee, E.Brynjolfsson, Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future
- G.Ki Steidle, Leading from Within: Conscious Social Change and Mindfulness for Social Innovation
- L.Perez-Breva, Innovation: A DOer's Manifesto for Starting from a Hunch, Prototyping Problems, Scaling Up and Leading to Be Productively Wrong
- P.Weill, S.Woerner, What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help Yo Build the Next Generation Enterprise

## L'autore



### Alessandro Reati

**Psicologo del lavoro e consulente direzionale** certificato CMC-ICMCI, da oltre 25 anni si occupa di **consulenza, formazione e coaching**, guidando programmi di cambiamento e sviluppo organizzativo presso aziende nazionali e multinazionali, associazioni e istituzioni.

Il focus dei suoi interventi è sulla valorizzazione delle risorse umane e della community professionale. Privilegia metodi di intervento partecipativi e basati sul coinvolgimento attivo.

A lungo professore a contratto presso diverse università, è autore di numerosi articoli pubblicati su riviste scientifico-professionali e blog divulgativi e coautore di una decina di volumi. Leggi gli articoli di HR, management e sviluppo personale di Alessandro Reati sui nostri blog:

- [Blog di Management](#)
- [Blog di Sviluppo Personale](#)
- [Blog di HR](#)



BEYOND KNOWLEDGE\*

Follow us

