

Matteo di Pasquale

Chief Human Resources Officer di Valentino

La Moda è un mondo con delle specificità e delle complessità che lo rendono affascinante e con barriere all'ingresso molto elevate. Ma non avrebbe tanto fascino e tante storie da raccontare se non ci fosse, alla base di tutto, una grande passione e amore per quello che si fa.

Quali sono le sfide principali che vedi nella gestione delle risorse umane in un'azienda come Valentino, brand affermato e globale? E come affrontare al meglio la gestione del conflitto?

La nostra azienda, Valentino, è molto eterogenea dal punto di vista della differenza generazionale, considerando che l'età dei dipendenti va dai 22 agli 82 anni, ovviamente questo crea un ambiente fertile per le divergenze di opinioni.

Quindi diventa molto importante, in questo contesto, formare dei Manager che siano in grado di gestire e non "silenziare" i conflitti interpersonali tra dipendenti perché hanno un impatto significativo sulle organizzazioni.

Per questo lavoriamo su diversi temi come Diversity, Equity ed Inclusion per raggiungere l'obiettivo comune relativo al benessere delle persone sul posto di lavoro. La gestione del conflitto è essenziale per fornire ai People Leader le competenze necessarie per affrontare in maniera efficace il dissenso e portare sempre la discussione sul piano costruttivo. Noi come Risorse Umane abbiamo un ruolo critico nel dotare i People Leader degli strumenti necessari,

per la comunicazione efficace, le capacità negoziali e la gestione delle emozioni, con l'obiettivo di promuovere una cultura sempre più rivolta all'ascolto attivo. Per raggiungere questo obiettivo, stiamo implementando un percorso di formazione per sviluppare le competenze di Leadership Situazionale tramite la metodologia "The 5 chairs" adattata alla realtà di Valentino per supportare i People Leader nel capire e gestire meglio le diverse situazioni interne. Il successo di questa formazione lo vediamo quando i riferimenti a situazioni o elementi del training entrano a far parte del linguaggio comune durante la routine lavorativa. Le cause che portano a trovarsi in mezzo ad una discussione che può generare conflitti sono molteplici e molto frequenti, dalle differenze generazionali, culturali e lavorative, alle grandi crisi geopolitiche o alle problematiche climatiche, per questo diventa per HR una grande sfida fornire gli strumenti per la gestione del conflitto. Soprattutto in un periodo di cambiamento come quello che Valentino sta attraversando oggi, segnato da una profonda trasformazione, il Brand richiede un significativo reskilling delle competenze dell'intera rete retail.



Lo sviluppo di una collezione completamente differente da quelle passate richiede un allineamento delle competenze verso una nuova direzione creativa. Per capire l'impatto del cambiamento che stiamo vivendo, consideriamo che il 40% dei dipendenti Worldwide circa 4300 persone, sono fisicamente nei negozi e sono il nostro punto di accesso/contatto verso il cliente. Anche in questo caso la direzione HR gioca un ruolo chiave in un momento in cui il mondo del self-learning e della formazione che è promossa dall'ACCADEMIA VALENTINO, avrà un ruolo fondamentale, specialmente, in questa fase di transizione creativa del Brand.

#Engagement #equilibrio #tenure: sono queste le direttrici di una sana strategia HR? In tema di Engagement e di Tenure, il luxury è un mondo in cui ci sono 2 grandi gruppi (Kering e LVMH), con una capacità di attraction molto forte per cui trattenere ed attrarre i talenti diventa complicato.

Trattenere i talenti è complicato, perché Valentino come Maison de couture, ha un posizionamento molto forte in ambito della formazione (sia produzione che retail) per cui le "nostre persone" sono altamente preparate. Avendo, ovviamente, all'interno del gruppo delle regole che tutelano la concorrenza interna al gruppo, ci sono veramente poche aziende da cui "pescare" i talenti. Inoltre, cambiare azienda porta sempre con sé un certo grado di stress, poiché si modificano gli equilibri e le abitudini personali. Tuttavia, nel retail, dove spesso basta attraversare la strada per trovarsi in un'altra

azienda, questo aspetto rende il cambiamento molto più accessibile. Diventa sempre più importante costruire un ambiente sano, bello e piacevole, questo è essenziale per il coinvolgimento dei dipendenti. Focalizzarsi solo sul pacchetto retributivo è una lotta al massacro, c'è un bellissimo libro "Blu Ocean Strategy" dove la metafora ci insegna di spostare la competizione «Dall'oceano rosso pieno di squali all'oceano blu calmo e senza concorrenza, dove per vincere bisogna innovarsi ed espandere il proprio mercato». Quindi la strategia vincente non è solo sul pacchetto retributivo ma nel creare un equilibrio con l'ambiente lavorativo e la qualità della vita del dipendente. La Tenure è un elemento di analisi importante perché ci permette di capire quanto le persone si sentono parte di un progetto e capire come le persone si sono integrate. Un'ulteriore analisi partendo dal turnover dei dipendenti per verificare il potenziale e le aree di miglioramento del processo di onboarding (se dopo 3 o 6 mesi si va via è necessario capire perché questo accade). È fondamentale lavorare sul processo di inserimento delle nuove risorse per supportare il cambiamento e capire le aspettative, in modo da evitare di trovarsi in un meccanismo complesso causato dalle dimissioni che si portano dietro posizioni vacanti, straordinari e la necessità di nuove ricerche e formazione del personale. Ci sono delle differenze generazionali anche in relazione ad elementi legati alla flessibilità del lavoro (Smart working) ed alle aspettative, soprattutto per chi ha iniziato a lavorare post Covid.



Un altro aspetto su cui le risorse umane devono concentrarsi è il modo in cui i dipendenti possono "coprire il ruolo pienamente" e non sentirsi di passaggio.

Ma la IT (quindi IA etc) è un elemento preponderante oggi nei processi di individuazione e selezione del personale? quali i vantaggi ed i rischi?

Recentemente ho letto un'intervista di Karim Lakhani, docente della Harvard Business School, che dice: «Gli umani con AI sostituiranno gli umani senza AI». Faceva l'esempio guardando al passato, il trattore ha sostituito il BUE, ma non il contadino, ha richiesto al contadino di imparare ad utilizzare il trattore. Io penso che sull'aspetto di selezione del personale ci sia sicuramente un vantaggio che è legato all'efficienza grazie all'automatizzazione dei processi. Per il processo di screening, ci sono dei tools che semplificano nella scrematura dei candidati, sicuramente utili per ricoprire ruoli con caratteristiche più diffuse, meno efficace per esempio per ruoli più creativi. Utili anche i tool per la gestione delle agende con i candidati per fissare i colloqui tramite assistente virtuale che è super time consuming. L'impiego di algoritmi che può aiutare ad abbattere i BIAS umani nelle decisioni di assunzioni e in termini di data driven insight ed analisi predittiva per identificare i migliori candidati andando a lavorare sulla predizione delle loro performance o per l'adattabilità, partendo da competenze create per il ruolo che si sta cercando.

Ci sono sicuramente però dei punti di attenzione da tenere in considerazione, in primis la necessità di preservare la centralità dell'elemento umano nella presa di decisioni importanti con la tecnologia a supporto e non sostitutiva. E' importante altresì garantire la corretta gestione degli algoritmi e la cura della fase di setting per evitare che BIAS preesistenti possano perpetuarsi e che la privacy e la sicurezza dei dati dei candidati siano preservati, utilizzando tools di AI avanzati.

Altro campo di utilizzo dell'AI nel mondo dell'Accademia, a scopo di formazione che consente di abbattere le barriere linguistiche, è l'utilizzo di software (Avatar) che traducono in modo realistico lo storytelling dei Formatori che raccontano in anteprima la nuova collezione. Questo permette un controllo più preciso della qualità del training, da somministrare a tutte le country, superando la barriera linguistica ed aumentando la credibilità in caso di nuovi formatori.

È ovviamente fondamentale esplorare i nuovi scenari e le opportunità offerte dalla tecnologia, pur tenendo sempre in considerazione tutte le variabili in gioco e l'impatto sulle persone durante una transizione tecnologica globale di tale portata.

Un esempio calzante di formazione basata sull'esperienza è la nostra "Bottega dell'arte", una scuola che dura circa 10 mesi in cui sarte in pensione formano giovani ragazzi all'Alta sartoria che molte volte rimangono con la Maison per lavorare nei nostri Ateliers.



Valentino ha portato le "Maestranze in passerella", in linea all'importanza dell'esperienza, per creare la successione evidenziando che l'ambiente di lavoro è il migliore per loro grazie al "contatto umano", che agisce anche sulla retention.

Può capitare che persone che lascino l'azienda, che è un processo normale, poi ritornano per ritrovare l'ambiente che hanno lasciato ... questo per me è il messaggio più bello che ci fa capire come l'ambiente di lavoro possa fare la differenza.



Chief Human Resources Officer di Valentino

Matteo ha una esperienza professionale pluriennale in diverse aziende nazionali e multinazionali leader di settore come Accenture, Hay Group, Mercedes-Benz e AbbVie, dove ha ricoperto ruoli di crescente responsabilità nel campo della gestione delle risorse umane, è entrato in Valentino nel giugno 2021 come compensation and benefits director. Successivamente, ha assunto il ruolo di Chief HR Officer a partire da luglio 2023. Matteo ha conseguito una Laurea in Economia presso l'Università Luiss Guido Carli .

