

# RASSEGNA STAMPA.

QUANDO I **GIORNALISTI**  
SANNO DIRLO MEGLIO DI NOI.

The logo consists of a solid orange square with the word "LIFEED" written in white, uppercase, sans-serif font centered within it.

LIFEED

“

Tutta la vita regala momenti di apprendimento, in particolare le fasi di transizione: apprendi qualcosa di necessario, devi abbandonare la vecchia idea di te e attrezzarti per gestire la nuova situazione.

*Riccarda Zezza*

*CEO Lifeed*

# IL MEGLIO DELLA RASSEGNA STAMPA

---

## INDEX

<b>TUSTYLE</b>   23-02-2021 La maternità? Vale come un master	6
<b>GRAZIA</b>   11-02-2021 Rinascere è il nostro mestiere	7
<b>MARKUP</b>   11-02-2021 La transilienza come risposta alle criticità	9
<b>ABOUTPHARMA ONLINE</b>   4-02-2021 Pandemia da Covid-19, i lavoratori del farma esprimono meno paura rispetto a quelli di altri settori	11
<b>PERSONE E CONOSCENZE</b>   28-01-2021 Usare le parole vere e agire con coerenza	12
<b>IL SOLE 24 ORE</b>   17-12-2020 Poste Italiane: la diversità crea valore	21
<b>IL MESSAGGERO.IT</b>   13-01-2021 Dai big data ai "live data" per conoscere il welfare delle persone	22
<b>IL RIFORMISTA</b>   15-07-2020 Nasce Display, l'evento dedicato al marketing e alla comunicazione. Intervista a Chiara Bacillieri: "La vera sfida è l'umanizzazione"	23
<b>IL SOLE 24 ORE</b>   09-12-2020 Unicredit finanzia donne imprenditrici e attività	25
<b>IL RESTO DEL CARLINO</b>   25-11-2020 Incertezza da covid? Gli addetti ai lavori sono più resilienti	26
<b>WE WEALTH</b>   20-11-2020 10 maggio 2020: auguri alle mamme, sensibili guerriere	27
<b>CAPITAL</b>   10-11-2020 Un buon capo sa assicurare gli altri	28

<b>HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA   22-09-2020</b> Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell'81% delle persone	<b>29</b>
<b>IL SOLE 24 ORE   15-07-2020</b> Caregiver e genitori? Danone investe su di loro (con ritorno economico)	<b>30</b>
<b>ELLE.IT   08-06-2020</b> La maternità ha un immenso potenziale inespresso, e per ripartire davvero recuperarlo è obbligo	<b>32</b>
<b>ELLE.IT   25-05-2020</b> Non ci sono dubbi, per la ripartenza abbiamo bisogno dei leader "al femminile" e vi spieghiamo perchè	<b>33</b>
<b>ALLEYOOP.ILSOLE24ORE.COM   08-05-2020</b> 10 maggio 2020: auguri alle mamme, sensibili guerriere	<b>34</b>
<b>HR-LINK.IT   06-05-2020</b> Master crisi, un percorso per trasformare la transizione in un'opportunità	<b>36</b>
<b>AVVENIRE.IT   06-05-2020</b> Così manager e dipendenti si preparano alla Fase 2	<b>37</b>
<b>ILSOLE24ORE.COM   29-04-2020</b> Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell'81% delle persone	<b>38</b>
<b>REPUBBLICA.IT   29-04-2020</b> Rischio stress al lavoro: un problema per uno su quattro	<b>39</b>
<b>ILMESSAGGERO.IT   29-04-2020</b> Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi	<b>40</b>
<b>CORRIERE L'ECONOMIA   27-04-2020</b> Biogen. Prendersi cura delle persone per fare la differenza	<b>41</b>
<b>DIGITAL4BIZ.IT   10-04-2020</b> La funzione HR alla prova del Coronavirus: questione di leadership e di competenze	<b>42</b>
<b>IL SOLE 24 ORE   08-04-2020</b> Un capo del personale su due: l'impatto sarà strutturale	<b>45</b>

<b>VANITYFAIR.IT</b>   03-04-2020	<b>47</b>
Qualche consiglio (necessario) per le mamme in smart working	
<b>SVILUPPO E ORGANIZZAZIONE</b>   19-03-2020	<b>48</b>
Trenord: la cura dei caregivers: come valorizzare le human skill dei dipendenti	
<b>IO DONNA</b>   19-03-2020	<b>51</b>
Sorpresa: i papà vogliono il congedo di paternità	
<b>MARK-UP.IT</b>   19-03-2020	<b>53</b>
Paternità e competenze di leadership: 7 grandilezioni da 7 CEO	
<b>IL MESSAGGERO.IT</b>   29-04-2020	<b>54</b>
Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi	

# TUSTYLE

ESPERIENZE *lavoro*

RICCARDA ZEZZA

## LA MATERNITÀ? VALE COME UN MASTER



Tutto nasce da un fattaccio. Riccarda Zezza, dopo aver lavorato nel mondo delle imprese per quasi 20 anni ai massimi livelli, ha l'impudenza di decidere di diventare mamma. Due volte. Ogni volta che rientra dal congedo di maternità, il suo ruolo "stranamente" perde peso. Demansionamento. Lei ne trae le naturali conseguenze e si dimette. Ma qualcosa non le quadra: in realtà la maternità l'ha resa più forte, più "competente". Questa esperienza ha fatto crescere le sue abilità relazionali, l'empatia, la capacità di ascoltare e di motivare gli altri.

**E qui scatta il piano B, giusto?**

«Sono passata direttamente al piano C. Ci ho ragionato un po', ho studiato moltissimo e sono diventata CEO di Lifeed by MAAM (Maternity as a Master), un programma per aziende e dipendenti che ridefinisce la maternità come periodo di apprendimento. Un vero e proprio



RICCARDA ZEZZA  
fondatrice di Lifeed

master. Parliamo di soft skills, quelle competenze che derivano da esperienze personali e che sono una ricchezza anche per la propria professionalità. Perché spesso il problema di un'azienda è quello di non valorizzare fino in fondo quello che ha già "in casa".

**A chi si rivolge la piattaforma?**

«Lifeed ha inventato il Life Based Learning, ovvero la possibilità di trasformare le esperienze di vita in skill professionali. Sulle prime ci si rivolgeva alle neomamme, sulla base della mia esperienza, ma ora abbiamo allargato il raggio d'azione. Pensiamo anche ai caregiver, persone che hanno in carico una persona anziana o malata. Ci rivolgiamo alle Risorse Umane delle aziende, ma anche ai singoli lavoratori, occorre avere più interlocutori allo stesso tavolo».

**Con quante aziende stai lavorando con questo programma?**

«Sono oltre 70, in Italia e nel mondo intero. La prima azienda italiana che abbiamo intercettato è stata Poste Italiane, ma sono molti gli HR che ora ci vengono a cercare. Sono professionisti un po' filosofi, visionari, che hanno ben compreso il senso del loro lavoro. Ma soprattutto, si sono accorti di come questo upgrade dei loro

dipendenti migliori sia la qualità della loro vita, ma anche la loro produttività. La classica situazione win win, che vede un vantaggio per tutte le parti».

**Un'idea, la tua, che ha avuto successo: sei stata premiata da Fortune come Most Influent and Innovative Woman in Italia.**

**Aziende a parte, chi si rivolge a te?**

«C'è un buon bilanciamento tra uomini e donne tra i nostri utenti. Mi hanno colpito molto gli uomini: hanno voglia di raccontarsi, si esprimono moltissimo, sono profondi, le donne però sono ricchissime, davvero. Sul nostro sito c'è la possibilità di lasciare le proprie riflessioni, siamo già a quota 300.000».

**Puoi raccontarcene una?**

«Una donna, presumibilmente tra i 40 e i 50 anni (i contributi sono anonimi) ha raccontato una sua "visione". Aveva tante porte chiuse davanti a sé, molte sono state aperte e varcate, ma poi lei tornava indietro. Dal racconto che ha fatto, si capisce che è una donna dalla vita ricca, piena di interessi, ma che ha paura, un giorno, di trovarsi a rimpiangere di non aver aperto la porta giusta. Il suo obiettivo è imparare a conoscersi meglio, a riconoscere più facilmente i tratti del suo carattere e le sue risorse».

**La pandemia come ha cambiato il tuo lavoro?**

«Abbiamo lanciato un nuovo modulo per questo periodo di transizione, si chiama *Tecniche per adattarsi alla complessità*. L'obiettivo di chi partecipa è quello di trovare le risorse per adeguarsi al cambiamento imposto da questo periodo. Il corso, in 5 incontri, si potrà seguire sulla piattaforma di Feltrinelli Educational. Trattandosi di moduli, e non di webinar, si possono seguire in qualsiasi momento». **Elisabetta Sala**

### A SCUOLA DA FELTRINELLI

Porte aperte da Feltrinelli Education con la partenza dei primi corsi live dal mese di marzo: Massimo Recalcati, Marco Balzano, Chiara Gamberale, Massimo Polidoro, Concita De Gregorio, Oliviero Toscani, Tito Boeri e Francesca Bria sono i nomi alla guida di corsi pensati per chi vuole potenziare le proprie competenze e rendere il proprio percorso di formazione più utile ad un mercato del lavoro in continua trasformazione. info su [feltrinellieducation.it](http://feltrinellieducation.it)

5

# RINASCERE È IL NOSTRO MESTIERE

Il numero dei **cinquantenni disoccupati** ha superato quello dei giovani senza occupazione e a farne le spese sono soprattutto le donne. Eppure sono proprio i lavoratori con più esperienza i **più capaci di reagire e di adattarsi** nel cercare strade professionali alternative. Come dimostrano qui le storie di chi ha perso il posto, ma si è subito rimesso in gioco

di MONICA BOGLIARDI

«**E**ro a un passo dai 50 anni quando l'azienda in cui ero dirigente fallì e mia moglie si ammalò di tumore», racconta Leonardo Sartori, vicentino, ingegnere elettronico, 54 anni. «Ho provato subito a cercare una posizione professionale come quella da cui venivo. Ma le aziende, se sei un "over 50", sbarrano la porta prima ancora di farti un colloquio: esistono algoritmi che attuano dei filtri sulle date di nascita che, come succede in alcuni Paesi anglosassoni, non dovrebbero essere chieste a chi cerca lavoro. **Da quei momenti duri ho imparato che non conosco te stesso fino a che non tocchi i tuoi limiti. E che devi continuare a inseguire i tuoi sogni, anche se ti devi adattare.** Io l'ho fatto grazie a mia moglie, che mi ha spronato a continuare a cercare il lavoro che mi appassionava, quello legato all'automazione, anche quando ne avevo trovati altri. Infatti mi sono adattato a occuparmi di logistica in un'azienda meccanica, poi ho accettato di andare all'estero a vendere impianti fotovoltaici. Da qualche mese ho trovato la posizione che sognavo in un'azienda vicentina e per premiarmi mi sono regalato la scalata al monte Bianco. Ma sto prendendo l'abilitazione per insegnare Tecnologia alle scuole superiori: per avere un piano di scorta».

Sartori è uno dei tanti italiani che, estromesso dal mercato sulla soglia dei 50 anni, ha faticato a rientrare. Più di altri lavoratori di altre classi d'età. Le cifre lo dimostrano. Nel dicembre 2019 (dati CISL) i disoccupati con oltre 50 anni d'età hanno superato i giovani senza lavoro tra i 15 e i 24 anni: 569mila

contro 524mila. Cifre che per gli over 50 potrebbero ingrossarsi parecchio, visto che molti tra loro hanno contratti a tempo indeterminato. «Abbiamo fatto un'analisi nel 2020 sul migliaio di lavoratori che abbiamo aiutato a reinserirsi sul mercato. Il 40 per cento erano più che cinquantenni: ci hanno impiegato, in media, tre mesi più delle altre fasce d'età», dice Cristiano Pechy, amministratore delegato di LHH, società del gruppo Adecco. «I motivi? Di solito a quell'età si ambisce a ruoli di peso maggiore nelle aziende e questo fa diminuire il numero delle posizioni. Solo il 54 per cento dei nostri over 50 ritrova un lavoro a tempo pieno, a tempo determinato o indeterminato. Il 27 per cento sceglie attività di consulenza o imprenditoriali. Il restante lavora part-time. Due terzi dei cinquantenni cerca, nella nuova occupazione, più flessibilità». Di certo per loro reinventarsi è più difficile. «Ma necessario: rischiano molto dal 31 marzo, quando scadrà il blocco dei licenziamenti deciso con la pandemia, perché guadagnano tanto rispetto ai più giovani. Le donne, però, avendo figli non più piccoli, hanno tempo ed energie per elaborare alternative. **E rispetto agli uomini dimostrano più flessibilità e adattabilità.** Una donna della nostra community, avvocatessa, si è buttata nel design dopo aver fatto un master. Ora è soddisfatta», dice Laura Basili di Women at Business, piattaforma che mette in contatto aziende che hanno dei progetti con donne che cercano lavoro e che ora ha una community di 4000 donne. Una di queste è Ilaria Pezzani. «Sono una grafica. Da anni lavoravo, nel mio studio, per tre grosse aziende di moda e food. Da marzo, causa Covid, il lavoro è diminuito, e ai miei

# 10 NOTIZIE

SECONDO L'ISTAT  
SU 101 MILA  
OCCUPATI IN  
MENO NEL 2020  
PER LA PANDEMIA  
99 MILA SONO  
DONNE.

clienti bastavano le forze interne», dice Pezzani, 50 anni, di Parma. «**Ho cercato altri clienti. Sono sbarcata su LinkedIn. Ho mandato 50 o 60 miei profili. Neanche un colloquio: ero considerata vecchia. A quel punto ho capito che la strada è rendersi disponibile a cose nuove, e questo a volte lo impari solo perdendo il lavoro.** Mi sono affidata a Women at Business, e ho trovato la SYS-Dat Group che si occupa di soluzioni informatiche. Dovevo abituarci a non avere un lavoro continuativo e studiare nuovi tipi di cataloghi e brochure per un mondo che non conoscevo. Cambiare a 50 anni è più difficile, ma poi sei orgogliosa perché sai quanto è costato». Anche a Isabella Ruggieri, 57 anni, è capitata una storia di disoccupazione e rinascita. «Il mio negozio di bricolage a San Severo, Foggia, ha dovuto chiudere. Non ho trovato altri lavori. Quasi per gioco nel lockdown ho realizzato mascherine con tessuti di recupero, avendo sempre avuto passione nel riciclo e nel cucito», dice. «Poi, visto che le mascherine piacevano, ho usato le vecchie stoffe per fare vestiti e accessori. Se la moda dev'essere sostenibile,

pantaloni di velluto possono diventare bei cuscini. Ma per venderli serviva altro: ho preso confidenza con i social, ho seguito corsi di fotografia, per postare i miei prodotti, ho ristudiato l'inglese. Ora sono su Instagram con una collezione primaverile, Varianteunica».

Ci sono caratteristiche comuni ai cinquantenni che perdono il lavoro? «**Li dipingono ostili al cambiamento, poco amanti del mondo digitale. Non è così. Abbiamo svolto un'analisi per capire come i partecipanti ai percorsi formativi vivono un cambiamento imprevisto, e i cinquantenni sono risultati quelli con più curiosità verso il nuovo**», dice Chiara Bacilieri, responsabile della divisione dati di [Lifed](#), società che si occupa di formazione fornendo alle aziende corsi che trasformano competenze acquisite durante maternità, periodi di cura di parenti e transizioni professionali in competenze utili sul lavoro, come empatia, resilienza, gestione del cambiamento. «Forse sono l'ultima generazione determinata a farcela in quella che ritengono la loro professione dei sogni». ■

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# MARK UP



Una ricerca Lifed evidenzia come davanti alla pandemia, le persone rispondono diversamente in funzione dei settori lavorativi. Il caso della gdo e il tema della resilienza

L'impatto di un evento avverso, come la pandemia, sul mondo delle imprese, può essere analizzato da diversi punti di vista. Oltre che su attività e processi, sono le dimensioni emotive e razionali delle persone che vengono chiamate in causa. Sul tema, Lifed società di formazione, ha effettuato uno studio su un campione di oltre 1.100 persone appartenente a diversi settori economici quali bancario-assicurativo, energetico e utility, consulenza e servizi, farmaceutico, retail, pubblica amministrazione e trasporti.

La gdo è uno dei settori che non si è mai fermato. Se gli economics non ne hanno risentito (anzi, vale il contrario), gli addetti del punto di vendita sono stati continuamente in trincea e questo ha impattato sulla sfera emotiva. Ma in quale misura? La ricerca di Lifed ha messo in luce che i livelli di ansia sono stati limitati nella gdo e, parallelamente, il settore è quello che dichiara la più alta propensione ad un'azione di risposta fattiva agli elementi di cambiamento che la pandemia ha imposto. Il 21% del campione si è dimostrato proattivo rispetto questo aspetto marcando un +71% rispetto agli altri settori analizzati.



Chiara Bacilieri, head of data di Lifed

La capacità di adattarsi al cambiamento è uno dei fattori chiave: le persone della gdo dichiarano una maggiore propensione in modo predominante rispetto agli altri settori: 20% rispetto al 17% della Pa e 15% del settore energy. Gli altri settori non raggiungono neppure l'8%. Interessante il dato circa il livello di interesse e curiosità che, nella gdo, risulta basso (15%); analoga percentuale esprime il livello di calma e serenità che vede il settore farmaceutico il più tranquillo con il 30%. Altro dato che dà uno specchio della situazione è relativo alla tendenza nel farsi trasportare (a volte travolgere) dalle emozioni. In questo contesto il picco con il 20% è della pubblica amministrazione, poi i trasporti e consulenza (19%). All'estremo opposto l'energy (3%).

Per quanto riguarda l'atteggiamento razionale e analitico, la gdo si colloca al fondo della classifica con il 13% insieme al farmaceutico, pubblica amministrazione e trasporti. L'interpretazione di questi dati può essere articolata e Mark Up ha chiesto a **Chiara Bacilieri** di **Lifed** come è scaturito questo tipo di ricerca.

## L'IMPATTO SULLE PERSONE (dato%)



<b>FBA</b>	Razionale	19
	Emozionale	8
<b>ENERGY &amp; UTILITY</b>	Razionale	21
	Emozionale	2
<b>CONSULENZA E SERVIZI</b>	Razionale	20,5
	Emozionale	18
<b>FARMACEUTICO</b>	Razionale	8
	Emozionale	8
<b>RETAIL</b>	Razionale	9,8
	Emozionale	14,9
<b>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</b>	Razionale	13,5
	Emozionale	19
<b>TRASPORTI</b>	Razionale	8
	Emozionale	17

### Qual è lo scopo della ricerca?

L'obiettivo è far capire alle aziende come le persone vivono il cambiamento in modo diverso attraverso un metodo originale denominato **Life Base Learning**. Si esce dalla dimensione in cui i metodi formativi determinano solo delle competenze soft e attraverso il metodo Life Based basato sulle narrazioni rispetto a delle domande aperte si ottengono nuovi dati sul personale.

In questo caso le domande poste sono:

- 1) Come ti senti davanti a un cambiamento imprevisto?
- 2) Cosa fai a fronte di questo cambiamento?

Il metodo unisce formazione e ascolto e permette l'analisi dei dati rilevati in forma verbale, sondando come le persone si sentono, come stanno, come vivono il cambiamento quindi emozioni e comportamenti.

### Entriamo nel merito della ricerca. Qual è il primo elemento di sintesi che emerge?

Quello della **transilienza**, che consiste nel trasferimento di competenze soft da un ambito ad un altro per affrontare la situazione. La transilienza dimostra come la sfera lavorativa e quella personale e familiare non sono affatto distinte, anzi vi è un travaso di soft skill dall'una all'altra.

### Come le aziende hanno vantaggio dalla conoscenza di questi dati?

Nella ricerca effettuata **gli indicatori sono due: l'emozione e i comportamenti**. Ma il metodo si

adatta a qualsiasi altro indicatore. Tornando al caso di specie, per le imprese è importante conoscere come le persone si sentono e stanno ma anche e soprattutto incrementare la conoscenza delle persone. Questo permette all'azienda di realizzare piani di sviluppo personalizzati adatti alle caratteristiche soggettive. Si supera il concetto di genere, età, ruolo ecc.

### La ricerca è stata effettuata nel settembre 2020 in un momento di pausa tra una crisi e l'altra. Come si interpretano i dati del settore retail?

Le valutazioni possibili sono a livello qualitativo di raffronto tra i settori. Le principali emozioni che abbiamo riscontrato sono sette: paura, ansia, curiosità, serenità, energia positiva, disorientamento e impotenza. Rispetto alla media degli altri settori, nella gdo abbiamo riscontrato bassi livelli di ansia e più elevati livelli di calma e serenità.

### Come si valuta l'impatto sulle persone che lavorano in gdo?

Abbiamo riscontrato bassi livelli di ansia e bassa curiosità circa la situazione. È difficile effettuare delle correlazioni causa-effetto assolute. Tuttavia, un elemento influente è il fatto che il personale dei supermercati hanno continuato a lavorare con un basso livello di stravolgimento sul regime personale.

### Cosa impara la gdo dai dati raccolti?

Il personale della gdo probabilmente deve essere incentivato a informarsi per comprendere maggiormente il fenomeno. Inoltre, un percepito che interpreta il cambiamento come un'opportunità, potrebbe trasformarsi in comportamenti concreti. Dal mio punto di vista, possono cambiare i metodi di valutazione delle persone utilizzando i dati life based che permettono una gestione del personale maggiormente orientata a far emergere i talenti. Le dimensioni emotive possono aggiungersi alle caratteristiche professionali.

## Pandemia da Covid-19, i lavoratori del farma esprimono meno paura rispetto a quelli di altri settori

A rivelarlo è uno studio di Lifeed che ha analizzato i contenuti prodotti da oltre mille partecipanti durante un percorso di formazione. Ne è emerso che auto-riflessione, curiosità e positività sono alcuni dei comportamenti che chi lavora nel settore farmaceutico manifesta in questo periodo di incertezza



I dipendenti delle aziende del settore farmaceutico esprimono meno paura dei lavoratori di altri settori di fronte al cambiamento che stiamo vivendo con la pandemia. A rivelarlo è uno studio di Lifeed, società di Edtech, che ha analizzato i contenuti prodotti da oltre mille partecipanti, durante un percorso di formazione, per scoprire in che modo le persone stanno

vivendo questo periodo di incertezza. Ne è emerso che auto-riflessione, curiosità e positività sono alcuni dei comportamenti e delle emozioni che chi lavora nel settore farmaceutico manifesta in questo periodo di incertezza.

### I dati del farmaceutico

Dalle narrazioni che i partecipanti generano attraverso i percorsi formativi presi in analisi, elaborate con un tool di intelligenza artificiale che l'azienda ha sviluppato in partnership con l'Università Bicocca, è emerso che:

- Il 30% dei partecipanti del settore farmaceutico mostra segni di curiosità verso il cambiamento (il 57% in più rispetto alla media negli altri settori) mentre 1 dipendente su 4 esprime energia positiva.
- Sebbene il 16% manifesti ansia di fronte al cambiamento, il 22% dei partecipanti usa invece espressioni di calma e serenità: il 57% in più rispetto alla media negli altri settori.
- Non sorprende poi che i partecipanti del settore farmaceutico esprimano il minor senso di impotenza (solo il 7%): il 38% in meno rispetto alla media.
- Per quanto riguarda i comportamenti: il 38% dei partecipanti rivela una forte tendenza all'auto-riflessione, dato superiore del 124% rispetto alla media negli altri settori.

In sintesi, se le persone della Gdo manifestano la più alta propensione ad agire immediatamente per affrontare il cambiamento e nella Pubblica amministrazione compare maggiore spaesamento, chi lavora nel settore farmaceutico esprime invece bassi livelli di paura: il 18% in meno rispetto alla media negli altri settori.

### Gestire l'incertezza

“Dopo quasi un anno in cui il cambiamento e l'incertezza hanno permeato la nostra quotidianità, riusciamo a vedere con maggiore chiarezza non solo cosa la pandemia ci ha tolto, ma anche cosa ci ha dato. Le persone che lavorano nel settore farmaceutico ne sono un esempio: dall'analisi dei dati emerge che chi opera in questo settore manifesta una spiccata capacità di “stare” nell'incertezza e gestire il cambiamento con riflessività e razionalità”, ha commentato Chiara Bacillieri, Head of Data di Lifeed.

### Lo strumento

Lo studio è stato realizzato da People Analytics di Lifeed, la piattaforma di formazione digitale life-based che trasforma i periodi di transizione della vita di una persona – come diventare genitori, attraversare una crisi o trovarsi improvvisamente a prendersi cura di qualcuno – in strumenti per il rafforzamento delle competenze soft.

# USARE PAROLE VERE E AGIRE CON COERENZA

## LE AZIENDE ALLA SFIDA DELL'AUTENTICITÀ

Gabriele Perrone

Cosa vuol dire essere autentici nel lavoro? La domanda non ha una facile risposta, perché ci sono tanti aspetti diversi da considerare: leadership, comunicazione, relazioni di business e con i colleghi. Essere trasparenti e sinceri può dare risultati positivi, ma bisogna anche saper utilizzare il linguaggio in relazione al contesto. Inoltre, l'espressione delle caratteristiche delle persone rischia di essere ostacolata dalla 'gabbia' del ruolo e della cultura aziendale. La Direzione HR ha l'opportunità di cercare l'autenticità puntando sulla corrispondenza tra vision dichiarata e azioni concrete.



1. **Marco Bossi, Managing Director di Talentia Software**
2. **Angela Gallo, Presidente di IdeaManagement Human Capital**
3. **Sabrina Paladini, Vice President di Methodos Group**
4. **Luca Ruggi, HR Director di PwC Italia**
5. **Monia Russo, Direttore Commerciale e Partner di Hermes Consulting**
6. **Luca Vellini, HCM Cloud Country Leader di Oracle Italia**
7. **Riccarda Zezza, CEO di Lifeed**

**L**a sovrapposizione tra la sfera privata e quella lavorativa che abbiamo sperimentato in modo dirompente dall'inizio della pandemia, si manifesta attraverso il concetto di autenticità. Quando 'andiamo al lavoro', che sia in ufficio o da remoto, portiamo la nostra storia personale, le nostre esperienze, i nostri valori. Portiamo anche il nostro modo di comportarci, persino l'abbigliamento e il modo in cui abitiamo quello spazio. Essere noi stessi può aiutarci a stare bene nell'ambito lavorativo e a essere più efficaci nelle relazioni con gli altri, comprese quelle di business. Allo stesso tempo, però, subiamo condizionamenti legati ai nostri ruoli professionali e alla cultura dell'azienda in cui lavoriamo. Abbiamo comunque uno spazio che possiamo occupare essendo veramente chi siamo, senza affidarci solo a slogan o a strumenti impersonali e senza nasconderci dietro a una maschera. Per farlo, abbiamo anche bisogno di parole vere e sincere, che trovino coerenza nel passaggio dalla vision dichiarata ad azioni concrete. Ogni manager può efficacemente sollecitare l'autenticità nei propri collaboratori solo se, per primo, si mostra loro autentico. Il greco *autòs* significa "se stesso": nel tempo in cui costruiamo macchine capaci di essere autonome, i Direttori del Personale hanno l'opportunità di cercare l'autenticità in loro stessi e in ogni lavoratore facendo leva sulla coerenza.

### **L'autenticità è una questione di business**

Creare le condizioni lavorative per promuovere l'autenticità non è un esercizio di stile, ma una improrogabile priorità di business, sostiene

Sabrina Paladini, Vice President di Methodos Group. L'autenticità in azienda è strettamente connessa al coraggio di sperimentare, di osare e di abilitare le persone in modo che sentano di poter esprimere la propria vocazione dando un contributo di valore per il conseguimento dei risultati dell'azienda. "Tutto inizia una volta entrati in un nuovo ambiente: la domanda da porsi è 'questa azienda è il posto giusto per me, ciò che si fa qui, e soprattutto come lo si fa, mi corrisponde?'". Per Methodos l'autenticità non è uno slogan: "Il *promote authenticity* è presente da sempre nella promise, è ciò che si promette di far vivere a tutti gli stakeholder, che siano collaboratori, clienti o partner. È l'essenza stessa della relazione che ci lega a loro, lo definiamo il Methodos' way". Occupandosi di Cultural change management, la società crede che "l'individuo abbia grandi potenzialità di stimolare significativi cambiamenti se opera in un ambiente favorevole e con un approccio autentico". Nelle relazioni lavorative, ciò si traduce nell'adozione di un approccio umanistico, inclusivo, dove sia il punto di partenza sia il punto di arrivo è la persona, con la sua unicità. "È fondamentale avere un team di persone motivate, competenti, mosse da una sana curiosità verso i bisogni dei clienti, che abbiano voglia di costruire con loro una partnership profonda e che sentano di poter fare la differenza". All'interno dell'organizzazione, tutto questo si declina nella creazione di un ambiente che consenta di esprimersi al meglio proprio in ragione delle proprie peculiari caratteristiche. Per esempio, nella selezione delle persone e nel loro percorso di crescita, Methodos utilizza metodologie molto strutturate, ma in un'ottica totalmente opposta alla 'standardizzazione'. Pur basando il lavoro su metodi robusti e sperimentati, deve esserci un chiaro mandato per ognuno di poter esprimere se stesso, di voler dare quel valore che anche grazie "all'imperfezione dell'essere umano" può fare davvero la differenza. Il processo di selezione dura un giorno intero. Il candidato trascorreva questo tempo in ufficio quando era possibile, oggi lo fa negli ambienti virtuali in modo da avere l'occasione, prima di accettare il lavoro, di parlare con tutti, a prescindere dai ruoli, e di immergersi totalmente nella realtà lavorativa per capire se è 'fit' per lui/lei e se sente che l'ambiente gli corrisponde e gli consente di esprimere tutto il suo potenziale: "L'approccio è profondamente *employee*-centrico". L'autenticità non è un concetto astratto e infatti si può anche 'misurare'. Monitorando l'*employee* e la Customer experience, attraverso apposite *dashboard*, "si scopre che tutte le dimensioni che definiscono



**Servono comunicazione e chiarezza a tutti i livelli per far sì che il business sia costruito su valori condivisi, fondamentali per il successo dell'impresa**

un'esperienza autentica con l'azienda fanno aumentare sia gli indicatori di processo che quelli di risultato". Qualche volta però nelle aziende manca un approccio olistico ed esperienziale e ci si scontra con i limiti dettati da una cultura aziendale meno favorevole a creare quell'ambiente in cui i collaboratori trovano naturalmente il loro modo di esprimersi e di valorizzare la loro relazione con il brand.

Ma c'è qualcuno che, secondo Paladini, mette sempre d'accordo tutti: "Il cliente, che cerca un'azienda che fa quello che predica e predica quello che fa in modo armonico e naturale". Se la promessa che si fa come azienda è unica, allora va superata la logica dei silos a favore di "un approccio integrato tra funzioni mettendo al centro il cliente e tenendolo al tavolo delle decisioni. Con questa mentalità aperta e coerente si opererà spontaneamente in modo autentico". L'autenticità si traduce quindi nel passaggio da uno storytelling a uno storyliving, e in un modus operandi che valorizza e amplifica l'unicità del singolo, vero e proprio asset dell'azienda.

**Considerare il contesto con empatia e rispetto**

L'autenticità è un valore su cui, generalmente, c'è un consenso positivo, in quanto fa piacere essere considerati autentici. Ma in azienda questo concetto è accompagnato da bias cognitivi, come spiega Monia Russo, Direttore Commerciale e Partner di Hermes Consulting, che ricopre il doppio ruolo di psicologa del lavoro e consulente di direzione. "Molte persone definiscono una persona autentica se parla senza filtri e dice quello che pensa. Ma, dal punto di vista psicologico, è importante avere una visione più alta: chiediamoci se sia sempre sano dire le cose in modo diretto e senza filtri". Nel rapporto tra persone, secondo Russo, "va capito chi si ha davanti e anche il contesto in cui ci si trova". A questo si lega il tema dell'empatia e dell'ascolto, per "cogliere il momento che l'interlocutore sta vivendo e capire in che modo parlargli, quali parole è meglio usare". Secondo la manager di Hermes Consulting, un rapporto autentico prevede poi il rispetto verso gli altri, senza il quale "si

rischia un cortocircuito di comunicazione e di sintonia. Quindi all'autenticità vanno legati il contesto, l'empatia e il rispetto". Con l'aggiunta di un altro 'ingrediente': "Quel pizzico di coraggio che aiuta a potersi esprimere". Nel contesto aziendale, questi elementi ci sono tutti, ma aumenta la complessità. "C'è sia l'interlocutore-persona sia l'interlocutore-cultura aziendale. L'empatia, il rispetto e il contesto vanno ampliati allo scenario organizzativo guardando a questo sistema nel suo complesso, con un'analisi della cultura e dei valori aziendali", spiega Russo. "Bisogna capire bene, per ciascuna azienda, cosa significhi l'autenticità in termini di comportamenti espressi, perché serve un allineamento nell'organizzazione tra valori, cultura e azioni che, per essere agite in modo sistemico, devono avere una coerenza". Mission e vision possono essere delle parole vuote se non accompagnate da "valori più particolari, meno generici, che possano essere messi in pratica in modo coerente". L'obiettivo di un'azienda, secondo Russo, dovrebbe essere quello di "far interiorizzare i valori alle persone, chiamate a negoziare i propri con quelli dell'impresa, trovando una modalità di espressione coerente con quel contesto".

Ma come si fa a creare un clima di fiducia e un ambiente trasparente? "Costruendo coerenze in azienda con un allineamento tra tutte le figure gerarchiche, comunicando in modo chiaro dove si vuole andare e come si intende farlo", spiega la manager di Hermes Consulting. "Servono quindi comunicazione e chiarezza a tutti i livelli per far sì che il business sia costruito su valori condivisi, fondamentali per il successo dell'impresa". Questo perché, oltre ai servizi, ai prodotti e agli aspetti commerciali, "conta molto la relazione di fiducia che si crea attraverso la coerenza di agiti nel sistema valoriale dell'organizzazione declinata a tutti i livelli, capendo quali sono i comportamenti che stanno dietro alla parola 'autenticità'". In questo periodo di incertezza sul futuro, le persone manifestano anche una perdita di fiducia e cercano punti di riferimento. Secondo Russo, "avere modelli condivisi e coerenti in azienda, a partire dai capi, può dare un aiuto alle persone anche in questo senso". Ciò non porta a un'omologazione, perché

“ogni azienda può esprimere a suo modo l'autenticità creando un rapporto vero, utile e necessario, nel rispetto di tutti, non in modo dirompente e aggressivo, ma attraverso la relazione e l'ascolto”.

Certamente non mancano le criticità derivanti dall'essere autentici. “Sul piano personale, il rischio è di trascendere in una contro-empatia e in una mancanza di rispetto. Sul piano aziendale, non ci si sente ascoltati e sembra di essere sempre controcorrente (‘il polemico della situazione’) aprendo un ventaglio di alibi perché non si sta sui binari comunicativi dell'organizzazione”, conclude Russo. “Ingaggio, fidelizzazione, chiarezza, trasparenza, motivazione all'interno dell'azienda possono garantire un equilibrio e sono leve di autenticità. Le aziende più evolute e lungimiranti sanno che questi automatismi non nascono per caso e inizialmente possono avvalersi di un supporto esterno per favorire la creazione della cultura più adeguata alla loro realtà. Di lì in poi diventa un allenamento che si auto-alimenta in autonomia per l'azienda”.

### La comunicazione deve essere coerente

Complice la digitalizzazione, oggi le aziende sono sempre più esposte e trasparenti. Per questo, serve coerenza tra quello che si dice e quello che si fa. Per Luca Ruggi, HR Director di PwC Italia (realtà di oltre 6.500 persone) la comunicazione interna e quella esterna “devono essere coerenti, non c'è alternativa, altrimenti il messaggio che si vuole comunicare diventa inconsistente”. In questa direzione, possono essere di grande aiuto strumenti tecnologici di *collaboration* e *condivisione* che permettono alle persone, anche in questo momento così particolare, di lavorare da casa come in ufficio.

Essere autentici, secondo Ruggi, significa “poter essere se stessi e abbracciare la cultura aziendale, rispettando l'individualità delle persone, ma attraverso un compromesso con le regole dell'impresa”. La libertà di espressione, dunque, va a braccetto con valori condivisi “che si costruiscono dal basso”. A riguardo, PwC Italia ha effettuato una survey interna per far esprimere i valori aziendali direttamente dalle persone, senza calarli dall'alto. “Sono emersi valori come integrità, cura, senso di comunità e azienda come famiglia, innovazione e discontinuità, ricerca di soluzioni condivise. Da questi valori si esprime il nostro purpose ‘*Build trust in society and solve important problems*’, cioè creare fiducia nella società e risolvere questioni complesse”.

La difficoltà è passare dal racconto di vision e valori a farli vivere quotidianamente e declinarli in situazioni diverse.

“È una sfida continua”, afferma l'HR Director di PwC Italia. “Per esempio, nella gestione dell'emergenza sanitaria, da un sondaggio interno è emerso che le nostre persone si sono sentite protette. Abbiamo creato una task force interna puntando su comunicazioni chiare e sportelli di ascolto, senza limitarci a comunicare la normativa, ma anticipando i decreti governativi. Abbiamo effettuato donazioni alla Croce Rossa e non abbiamo usufruito di integrazioni salariali, pur avendone diritto”. Ciò porta vantaggi in termini di *attraction* di professionisti sul mercato e universitari, oltre a favorire il cosiddetto effetto-*ambassador* dei dipendenti. Un altro tema legato all'autenticità, secondo Ruggi, è quello di “avere percorsi di carriera professionale chiari, trasparenti e connessi ai valori. A questo si aggiunge poi il tema del feedback: tutti devono saper trasferire messaggi corretti e onesti in ottica di sviluppo personale in chiave futura, differenziando i percorsi di carriera con trasparenza”.

Foto di Amine M'Siouri



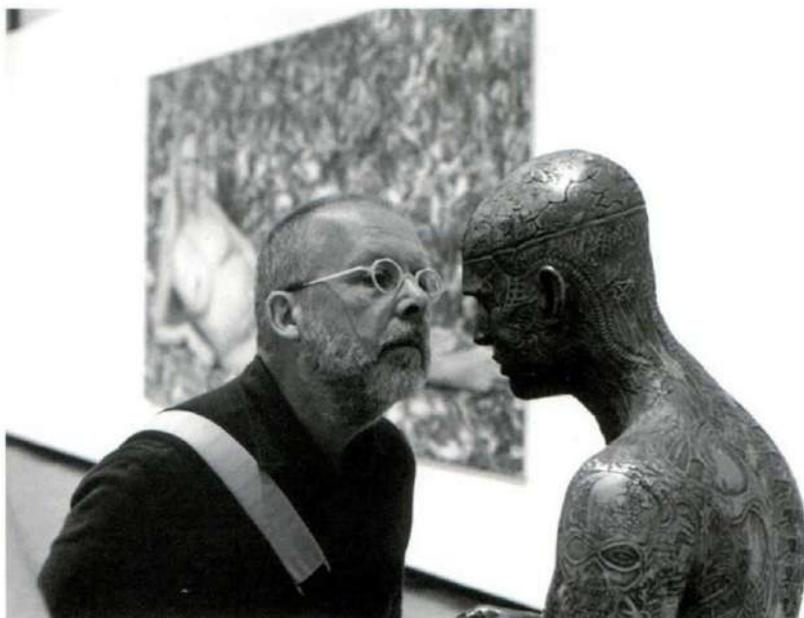


Foto di Giuseppe Varchetta  
Marc Quinn, Fondazione Cini, Venezia, 2013

Per favorire tutto questo, PwC Italia ha puntato anche su altri aspetti, dal welfare a 360 gradi per tutti i dipendenti in un'ottica di *total reward experience* alla formazione, fino al nuovo layout degli uffici di Milano, Roma e Padova nella logica della condivisione, senza scrivanie preassegnate, "per far vivere lo spazio lavorativo in modo positivo e confortevole, anche dal punto di vista estetico, perché è più facile essere se stessi all'interno di spazi liberi ed ergonomici che fanno esprimere la propria fisicità, senza creare dicotomia tra persona e spazio".

### **Tecnologie a supporto di una comunicazione autentica**

Nell'ambito della pandemia (e non solo) la tecnologia ci ha aiutati a vivere il Remote working come una condizione più normale possibile, ma come è possibile percepire il senso di comunità e la vicinanza senza potersi vedere fisicamente? Per Luca Vellini, HCM Cloud Country Leader di Oracle Italia, la risposta è "la comunicazione efficace e coerente, in grado di creare un clima di fiducia e un senso di appartenenza". Sembra più facile essere noi stessi chiacchierando con un collega davanti alla macchinetta del caffè rispetto a farlo attraverso una piattaforma digitale, ma "curando le proprie skill e allenandosi nella comunicazione, è possibile comunicare in modo efficace e autentico,

uscendo dagli schemi classici 'istituzionali' e scoprendo così aspetti nuovi delle persone". Essere autentici nella comunicazione, secondo Vellini, apre grandi opportunità e permette di conoscere le persone a 360 gradi.

Tutto questo richiede, da parte delle imprese, un livello di maturità avanzato dal punto di vista dell'innovazione dei processi e della cultura aziendale, che passa appunto da "una comunicazione autentica come valore riconosciuto e come skill sviluppata nel tempo". L'uso di tecnologie nell'ambito HR può aiutare in questo senso per interagire più facilmente con le persone, sia in fase di selezione sul mercato sia nella gestione delle risorse interne. Il 'campo di battaglia' è quello delle aziende che sono in ritardo nel processo di innovazione, per "ridefinire il ruolo della funzione HR in chiave autentica, che altrimenti rischia di scomparire e di essere sostituita dal Marketing, che si occupa di comunicazione ed è anche abilitatore del business".

La formazione va di pari passo alla comunicazione per ripensare il modo in cui le persone stanno in azienda e quali skill vanno sviluppate. "Oggi la necessità è quella di un reskilling, individuando le lacune delle diverse popolazioni aziendali e puntando su nuovi modelli di apprendimento e comunicativi", sostiene Vellini. Cambiano anche i modelli di leadership, non più top-down, ma "misurando la capacità della persona di attrarre gli altri a sé, di essere riconosciuti come portatori di un sapere, perché l'autenticità passa anche dal capire l'organizzazione e le persone che ne fanno parte".



**Informare, condividere, dare messaggi e direttive rende più semplice guidare i collaboratori per perseguire gli obiettivi comuni. Vuol dire anche riconoscere debolezze ed errori, che sono umani, perché dagli errori si può imparare per migliorare**

Il vantaggio di essere trasparenti è quello di “aumentare il grado di fiducia”, ma lo svantaggio può essere quello di “non essere capiti, perché siamo abituati a policy e formalismi, quindi talvolta si può sembrare ‘marziani’ agli occhi degli altri”. L’importante, per l’HCM Cloud Country Leader di Oracle Italia, è “la coerenza tra parole e fatti, mantenendo un’empatia umana che può essere favorita dagli strumenti tecnologici”. A questo si lega il tema del patrimonio dei dati: “La comunicazione efficace passa dallo studio degli Analytics per riuscire a gestire correttamente il dialogo con le persone e per supportare decisioni con l’obiettivo di favorire il loro benessere”, spiega Vellini. Lo dimostra anche una survey di Oracle e Workplace Intelligence –condotta nei mesi del primo lockdown e di Remote working che tanto hanno pesato sul nostro benessere psicofisico, in generale– secondo cui l’82% dei lavoratori ritiene che un robot potenziato dall’Intelligenza Artificiale possa spesso aiutare a migliorare la propria salute mentale più di quanto possa fare una persona; inoltre la maggior parte delle persone preferisce interagire, almeno la prima volta, con piattaforme tecnologiche e chatbot per quanto riguarda stress e ansia sul lavoro, perché ritiene che la tecnologia possa creare una ‘free zone’ priva di giudizio e imparziale, in grado fornire risposte rapide su domande specifiche relative ai propri problemi di salute mentale in ambito lavorativo.

### **Leadership e mercato, due dimensioni sfidanti**

Applicare l’autenticità nella realtà quotidiana, dove interagiamo con persone diverse in ambienti diversi, non è semplice. In ambito aziendale, ci sono due aspetti da considerare secondo Marco Bossi, Managing Director di Talentia Software: “Il primo è interno e riguarda i manager nel confronto con i loro colleghi e collaboratori; il secondo è esterno e si riferisce al rapporto con clienti e prospect, nel quale deve trasparire l’autenticità”. Essere un leader autentico, secondo Bossi, significa

“essere trasparente e dare più fiducia possibile alle persone con cui si lavora”. Informare, condividere, dare messaggi e direttive “rende più semplice guidare i collaboratori per perseguire gli obiettivi comuni”. Vuol dire anche “riconoscere debolezze ed errori, che sono umani, perché dagli errori si può imparare per migliorare”. Mostrando per primo i comportamenti che spera di vedere nei propri collaboratori, il manager può contribuire a creare un clima migliore. Per farlo, deve anche essere coerente nella “misurazione corretta degli obiettivi qualitativi e dei bonus che vengono dati”. Infatti, per il Managing Director di Talentia Software, “se tutta l’azienda lavora con trasparenza nel calcolo degli obiettivi e nella condivisione della strategia, i leader possono prendere decisioni nell’interesse dell’impresa e del business”. Talvolta, la condivisione delle idee e l’ammissione di eventuali errori da parte dei manager possono rischiare di portare a una deriva ‘anarchica’. Ma “il confronto e lo scambio di opinioni, rendendo partecipi gli altri attraverso un vero ascolto, trovano una sintesi nella decisione finale che viene presa dal leader”.

Tutto questo si riflette anche all’esterno. “Quello che viene promosso a livello di strategia deve cadere a cascata con trasparenza nei comportamenti delle persone dell’azienda verso il mercato”, sostiene Bossi. “Altrimenti viene percepita l’eventuale non-autenticità dell’azienda. Il messaggio deve essere chiaro e trasparente anche nelle difficoltà, senza nascondersi”. La tecnologia è abilitante per favorire l’autenticità, perché “è un veicolo dei valori e delle strategie aziendali”.

Oltre a essere utile dal punto di vista operativo e della gestione dei processi, la tecnologia “incide anche molto nella diffusione (o mancata diffusione) della cultura aziendale”. Per questo bisogna usare “sistemi trasparenti in cui tutti conoscono le regole” e ciò che si propone sul mercato “deve essere realistico, autentico, in linea con la promessa fatta, altrimenti cade la fiducia sia verso l’esterno sia all’interno dell’azienda”.



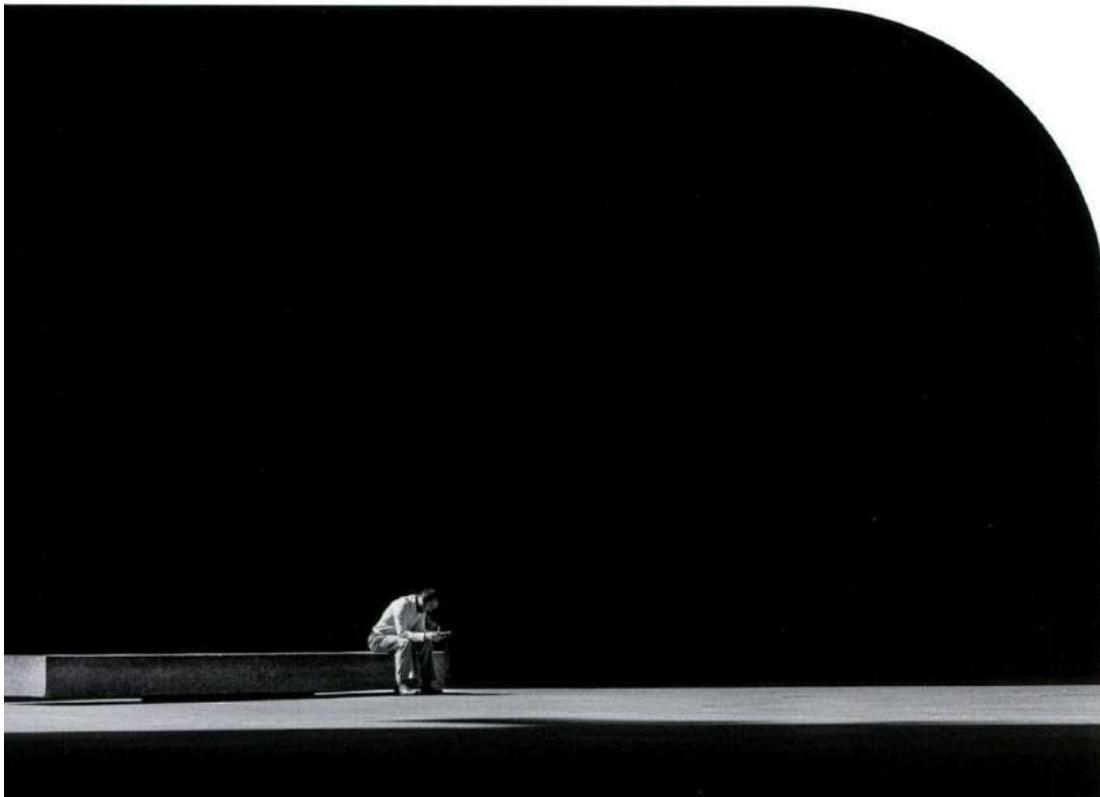
**Mostrando per primo i comportamenti che spera di vedere nei propri collaboratori, il manager può contribuire a creare un clima migliore. Per farlo, deve anche essere coerente nella misurazione corretta degli obiettivi qualitativi e dei bonus che vengono dati**

### **Ruoli e cultura aziendale possono diventare ostacoli**

L'espressione dell'autenticità rischia di essere frenata dai ruoli e dalla cultura aziendale. Focalizza l'attenzione su questo aspetto **Riccarda Zezza**, CEO di **Lifed**, che ricorda come l'origine della parola sia *autòs-entòs*, ovvero "che risponde egli stesso", riferendosi a qualcosa che ha un autore certo. "È autentico ciò che ci fa sentire autori di noi stessi, ma spesso viviamo nella gabbia del ruolo professionale che, da un lato, ci consente di lavorare e definisce in parte la nostra identità, ma dall'altro è un'etichetta che ci spinge a decidere cosa dire o cosa non dire, cosa tenere in ombra di noi stessi e cosa portare alla luce".

Zezza sottolinea come esista un'area visibile agli altri, ma anche un'area invisibile a noi stessi: "Si formano dove la complessità è tale che possiamo sentirci al sicuro solo se la mettiamo da parte. In questo senso, avere un ruolo ci rassicura perché definisce il confine tra un 'dentro' e un 'fuori'". Quel che rimane fuori, però, è una dimensione che "perde il suo autore". Questo, secondo la CEO di **Lifed**, si

Foto di Burst



lega al tema dell'inclusione, perché "esiste diversità anche all'interno della stessa persona, con aree note, incluse in modo naturale nella conoscenza di sé e di quel che mostriamo agli altri, e aree lasciate fuori e quindi meno note". Succede però che le caratteristiche delle persone possano rivelarsi utili in diversi momenti nel tempo: "Non tutto deve essere immediatamente 'usato', e l'autenticità ha proprio l'effetto di ampliare il perimetro di ciò che si vede, si conosce e si può usare quando serve".

Secondo Zezza, c'è un tema fondamentale da considerare: "Nella nostra cultura, sembra che i tratti originali e unici di talento che ognuno possiede vadano giustificati, spiegati, accettati e anche perdonati. L'autenticità appare così come un vestito ingombrante che richiede giustificazioni, ed è più facile mettersi una divisa non distintiva, un'uniforme. Ma dove finiscono le parti di noi che non vengono autorizzate?". L'autenticità "è imprevedibile proprio perché è autentica. L'imprevedibilità è un elemento temuto dal sistema preconstituito, che se ne sente minacciato e quindi vuole ridurlo al massimo. Di conseguenza, il sistema finisce col dover cercare altrove gli elementi di talento e innovazione di cui ha bisogno per evolvere e restare competitivo, perché al proprio interno li ha normalizzati". Per la CEO di [Lifeed](#), quindi, bisogna creare spazi per far esprimere alle persone la propria

autenticità in condizioni di sicurezza, attraverso la condivisione di una cultura diversa.

Ciò è possibile se i capi sono i primi a dare l'esempio. "La ricerca di autenticità ha bisogno di domande nuove, anche nella leadership, per consentirle di entrare in una dimensione di auto-accettazione. Ma l'autenticità è sfidante perché non è una dimensione 'che risolve', che presenta sempre delle risposte: essere autentici significa accettare quello che c'è, guardarsi allo specchio e farsi andare bene quello che si vede, nonostante sia ben lontano dalla perfezione, anche con tratti di paura, fragilità o tristezza. Indagare la propria autenticità equivale a chiedersi se si sta esprimendo qualcosa che ci corrisponde (di cui siamo autori): e non sarà necessariamente qualcosa di bello". Inoltre, è importante l'uso che si fa delle parole: "L'utilizzo di slogan spesso semplifica troppo cosa c'è dietro", sostiene Zezza. "Le parole, la cui scelta è culturale, possono avere un effetto attivo sulla realtà. È più faticoso usare parole per dare profondità alla comunicazione, ma ciò ha l'effetto di cogliere aspetti delle persone che, sentendosi più considerate, poi saranno più coinvolte. Questo giustifica lo sforzo richiesto dal dare spazio alla complessità".

### La saggezza è il collante dell'autenticità

Angela Gallo, Presidente di IdeaManagement Human Capital, si sofferma sul significato del termine 'autenticità' per l'individuo economico contemporaneo. "Significa agire in un ambito individuale, con il suo sé, e in un ambito relazionale, con gli altri. Sul versante individuale è credere nei propri obiettivi e nella personale capacità di riuscita. Quindi l'autenticità si lega al significato di fiducia in sé. Sul piano relazionale, invece, assume una forma civica di rispetto per gli altri, ma anche di costante attenzione a far evolvere le proprie abilità relazionali affinché siano in grado di approcciare il diverso da noi. L'approccio alla diversità diventa un orientamento strategico nella relazione interna, con i colleghi e, soprattutto, nella gestione dei clienti". Tutte queste competenze relazionali, secondo Gallo, richiedono il collante della saggezza per essere autentiche. "La saggezza è una qualità emozionale complessa, nella quale mente e cuore, cervello ed emozioni collaborano insieme. Si può considerare una forma di consapevolezza di ciò che realmente si è o si ha, riuscendo a mettere in campo un comportamento flessibile e adattivo alla realtà che ci circonda". La Presidente di IdeaManagement Human Capital illustra i requisiti contemporanei della saggezza: "Senso di



**L'autenticità si lega al significato di fiducia in sé. Sul piano relazionale, invece, assume una forma civica di rispetto per gli altri, ma anche di costante attenzione a far evolvere le proprie abilità relazionali affinché siano in grado di approcciare il diverso da noi**

responsabilità, abilità prospettica intesa come capacità di guardare le conseguenze e ipotizzare l'evolversi degli eventi, coraggio decisionale, consapevolezza dei propri punti di forza e di debolezza e, infine, elaborazione dell'esperienza passata con un giusto bilanciamento tra valorizzazione della stessa e spirito critico". La saggezza sostiene quindi l'autenticità nei punti di incontro negoziali e nei processi di scambio tra gli individui.

"Gli effetti della saggezza diventano la nostra capacità di vivere rapporti positivi, di dare alle aspettative una meta realistica e raggiungibile in relazione alle nostre condizioni, di saper affrontare le situazioni di criticità senza lasciarsi scoraggiare e abbattere".

L'autenticità gioca un ruolo fondamentale nella formazione. "La pedagogia pone proprio l'autenticità come sua mission dove questa assume il significato di far esprimere, far sbocciare le potenzialità di un fanciullo. La formazione degli adulti può fare molto nell'acquisire i vantaggi, in termini di benessere individuale e organizzativo, del cammino verso l'autenticità. L'andragogia può aiutare l'individuo economico contemporaneo a crescere in consapevolezza emotiva per rendere efficaci le competenze necessarie al proprio percorso professionale".

Secondo Gallo, le abilità manageriali nella gestione dei team e dei collaboratori "apportano qualità ambientali. Un leader autentico è inclusivo, interessato a capire la persona autentica che si cela dietro a ogni collaboratore". Ma anche i collaboratori hanno la loro responsabilità nel creare un clima di benessere ambientale. "La collaborazione richiede la motivazione dei partecipanti ad apprendere comportamenti integrativi e a lavorare insieme. L'orientamento all'integrazione è una preziosa moneta i cui lati ci aprono la riflessione alle sue due correlate dimensioni. La prima riguarda l'atteggiamento personale nel sapersi integrare con gli altri, all'apertura al confronto, alla disponibilità a condividere e gestire le dinamiche di scambio.

La seconda riguarda la dimensione di apprendere a facilitare l'integrazione di persone diverse all'interno dei processi organizzativi e dei gruppi già costituiti". Integrare e collaborare (ma soprattutto saperlo fare) è un orientamento che "richiede agilità di pensiero e di azione, comporta trovare le sinergie possibili, lo scambiare informazioni e pareri, l'associare le persone e le loro competenze verso obiettivi comuni".

FINE

## Il bingo delle cazzate e la ricerca dell'autenticità

Lo chiamano "bullshit bingo" o "buzzword bingo" e letteralmente si può tradurre in italiano come "bingo delle cazzate". Si tratta di un gioco, nato negli Anni 90 nelle business school americane e diffusosi a livello globale soprattutto nel mondo delle convention aziendali. Dimenticato per un lungo periodo -tra i primi a parlarne in Italia è stato Francesco Varanini, Direttore di *Persone&Conoscenze*- ultimamente è tornato alla ribalta sui media dedicati all'HR.

I partecipanti, solitamente gli uditori nel corso di una riunione, sono 'armati' di una cartella da tombola mentre fingono di ascoltare attentamente cosa viene detto. Al posto dei numeri, sulla cartella ci sono parole vuote, frasi fatte e luoghi comuni. Vince chi fa 'bingo', quindi chi sente il maggior numero di queste parole pronunciate da chi sta parlando da un palco o in un convegno aziendale.

Un modo alternativo di passare il tempo senza annoiarsi durante l'ennesima convention, uguale a tutte quelle precedenti, dove prendono parola il Presidente, l'Amministratore Delegato o il Direttore Generale per enunciare in modo generico mission e vision aziendali, accompagnate da buone intenzioni come "persone al centro", "attenzione al cliente" ed "empowerment", solo per fare degli esempi.

### L'autenticità si esprime anche con le parole

Certamente è un gioco divertente, ma è anche un modo per smascherare la pochezza di certi discorsi e la distanza di percezione tra chi pensa di parlare di cose importanti in grado di portare un cambiamento e chi, invece, vorrebbe davvero un cambiamento, ma è costretto ad ascoltare ancora una volta gli stessi concetti vuoti e inutili.

Essere autentici vuol dire anche usare parole sincere, che abbiano un vero significato. Per riuscirci bisogna fare lo sforzo di rinunciare all'uso di frasi fatte e luoghi comuni, cercando le parole che realmente siano in grado di coinvolgere gli interlocutori. Altrimenti il rischio è quello di parlare a una folla fintamente interessata che in realtà sta giocando... al "bingo delle cazzate".



## Poste Italiane: la diversità crea valore



3' di lettura

La valorizzazione della diversità, l'inclusione e l'attenzione al benessere dei lavoratori sono ormai riconosciute come fattori critici di successo per le aziende. Poste Italiane, da sempre all'avanguardia sul terreno della responsabilità sociale d'impresa, ha posto la valorizzazione delle persone, la gestione della diversità e l'inclusione tra i pilastri del suo Piano Strategico ESG.

A febbraio 2020 il consiglio di amministrazione di Poste Italiane ha varato una policy "diversity and inclusion" a sostegno del valore della diversità e della cultura inclusiva in azienda. Poste Italiane si è dotata in particolare di una "Politica Aziendale in materia di tutela e protezione dei Diritti Umani" che rafforza quanto già affermato nel Codice Etico. Il documento impegna l'Azienda ad allineare ulteriormente i processi aziendali ai principali standard e best practice internazionali, divulgando attivamente i principi in essa sanciti e rendicontando periodicamente le performance raggiunte nella tutela dei Diritti Umani in termini di modalità di gestione e monitoraggio, rischi identificati e azioni di gestione e mitigazione. Dal punto di vista della parità di genere, Poste Italiane vede attualmente un'incidenza del personale femminile tra quadri e dirigenti pari al 46%; la percentuale femminile nell'ambito delle posizioni manageriali è invece del 30%.

Per confermare il suo impegno a supporto della parità di genere, Poste Italiane ha sottoscritto i Women's Empowerment Principles, l'iniziativa promossa a livello mondiale dalle Nazioni Unite collabora con il Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio per promuovere attivamente la diffusione del numero Antiviolenza e stalking 1522 gestito dal Telefono Rosa all'interno della propria rete di Uffici Postali e ATM Postamat.

### IL SOSTEGNO ALLA MATERNITÀ

Poste Italiane, inoltre, tutela e valorizza la maternità garantendo alle lavoratrici un trattamento economico di miglior favore rispetto a quello previsto dalla legge. Durante il congedo di maternità Poste Italiane eroga il 100% della retribuzione per tutti i 5 mesi di astensione dal lavoro, rispetto al pagamento dell'80% previsto dalla legge. Alle mamme e ai papà che fruiscono del "congedo parentale" nei primi sei anni di vita del bambino Poste Italiane garantisce l'80% della retribuzione per i primi due mesi, invece del 30% previsto dalla legge.

Se poi il genitore che utilizza i permessi per allattamento ha bisogno di avvicinarsi a casa temporaneamente, l'azienda ne accoglie le richieste, compatibilmente con le esigenze organizzative. L'azienda ha anche previsto la realizzazione di parcheggi rosa.

Poste Italiane è stata la prima azienda ad aderire al programma Maam U (Maternity As a Master), un percorso formativo online, su base volontaria, che permette di valorizzare le competenze acquisite nel ruolo di madre e di mantenere il contatto con l'azienda attraverso il dialogo con i colleghi e i capi. Al progetto hanno già partecipato oltre 500 dipendenti.

Un impegno che ha consentito all'azienda di entrare nel Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) 2020, il principale indice di misurazione delle performance aziendali sulle tematiche dell'uguaglianza di genere e della relativa rendicontazione trasparente dei dati e delle informazioni. Poste Italiane è inoltre entrata nella top five della classifica sulla parità di genere delle società appartenenti all'indice FTSE MIB della Borsa di Milano stilata da Equileap, un'organizzazione indipendente che elabora dati e analisi sulla gestione della gender equality nelle più importanti imprese su scala internazionale.

### IL WELFARE

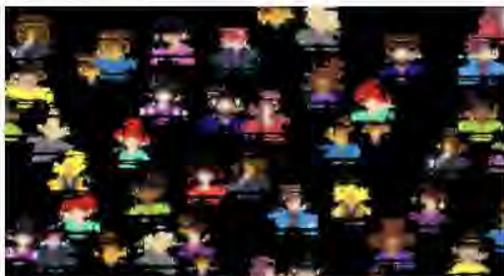
Dal punto di vista del welfare, Poste Italiane mette a disposizione dei propri dipendenti una forma di assistenza sanitaria integrativa, estendibile anche al proprio nucleo familiare. Dal 2019 Poste ha anche lanciato un programma denominato "Poste Mondo Welfare", che consente ai dipendenti di convertire il premio di risultato in beni e servizi di welfare di utilità sociale, tra i quali rientrano anche servizi di cura genitoriale, intrattenimento educativo e di "time saving" in risposta alle principali esigenze di prossimità.

Poste Italiane è stata insignita del titolo di azienda Top Employer Italia 2020, assegnato dal Top Employers Institute, l'ente certificatore globale dell'eccellenza delle pratiche HR. Poste Italiane è anche entrata nella classifica dei World's Best Employers 2019 di Forbes, che individua le prime 500 aziende al mondo per qualità della vita lavorativa, nella quale il Gruppo raggiunge il secondo posto a livello globale nel settore Life & Health Insurance e il quarto tra tutte le aziende italiane. Universum Global, società svedese specializzata nell'employer branding, ha infine inserito Poste Italiane al secondo posto in relazione al work-life balance, a seguito dello studio Most Attractive Employers Italy 2019 eseguito su un campione di oltre 40mila tra studenti e neolaureati di 44 Università italiane, individuando i datori di lavoro più ambiti in base alle risposte raccolte.

## Dai big data ai “live data” per conoscere il welfare delle persone

HOME

Mercoledì 13 Gennaio 2021



**Lifeed lancia people analytics: una nuova metodologia di analisi dei dati per conoscere e migliorare il welfare delle persone**

Lifeed, la piattaforma di formazione aumentata digitale e real life che trasforma le transizioni di vita in efficacia



professionale, annuncia la creazione di **Lifeed People Analytics**, la divisione che si occupa di analisi quali-quantitativa in grado di trasformare informazioni destrutturate fornite dai dipendenti, in categorie di dati misurabili su emozioni e comportamenti: elementi fondamentali per la definizione di strategie per la crescita delle competenze, della produttività, per la creazione di piani di sviluppo personale coerenti e l'employer branding. A capo della divisione People Analytics è stata nominata **Chiara Bacilieri** specializzata in psicologia sociale e comportamentale, ricercatrice e docente presso l'Università Cattolica di Milano, con esperienza nell'analisi dei comportamenti e la psicologia dei consumi.

I dati raccolti con questa metodologia permettono l'analisi e la misurazione della narrazione che le persone fanno di sé, della transizione che stanno vivendo, delle sfide, emozioni e comportamenti in azienda e fuori, di preferenze e competenze che esprimono non rispondendo a percorsi e domande chiuse. Emergendo dal racconto libero, con tutte le sfumature del discorso, i big data che emergono diventano *live data*, perché sono dati vivi, cangianti estrapolati da momenti di vita e aggregati. Per questo, secondo Lifeed, più efficaci per la gestione del capitale umano di una organizzazione, capaci di incidere su competenze e formazione, su crescita e soddisfazione delle persone.

La metodologia che Lifeed ha messo a punto travalica i limiti di indagini sul clima aziendale o analisi di scenario per essere vera e propria formazione basata però su due elementi centrali: *big data e narrazione libera*. Lifeed trasforma informazioni destrutturate dense di significato e ricche di sfumature in dati misurabili che aiutano l'organizzazione a fare emergere competenze, crea motivazione ed engagement, misura l'impatto della formazione stessa sulle competenze, permette di costruire piani di sviluppo che si fondano sulla dimensione identitaria delle persone.

“In un momento in cui la transizione generata dal covid19 ha messo in luce in modo definitivo la complessità preesistente tra vita e lavoro, mentre il distanziamento ha isolato le persone – ha dichiarato **Riccarda Zezza fondatrice di Lifeed e CEO della società**– molte aziende hanno compreso la necessità di ascoltare in modo più ampio le persone della propria organizzazione. Conoscere le proprie persone è oggi importante quanto conoscere i propri clienti e consumatori, e i sondaggi tradizionali non sono in grado di monitorare questa complessità. I nostri percorsi formativi, basandosi sulla vita e sulla narrazione che le persone fanno di sé per far emergere in modo naturale le competenze soft che allenano, sono una fonte di dati “vivi”, dinamici e destrutturati che la nostra divisione Lifeed People Analytics estrae, aggrega e analizza, rivelando alle organizzazioni la ricchezza nascosta nelle loro persone. Un'indicazione importante per gli HR manager e i leader all'interno delle organizzazioni: conoscere non solo le competenze, ma anche i bisogni, le aspirazioni, le dimensioni identitarie e i tratti caratteriali delle persone, fa crescere l'organizzazione”.

L'articolo [Dai big data ai “live data” per conoscere il welfare delle persone](#) proviene da [WeWelfare](#).

## Nasce Display, l'evento dedicato al marketing e alla comunicazione. Intervista a Chiara Bacilieri: "La vera sfida è l'umanizzazione"

Chiara Mogetti – 14 Dicembre 2020



 **Publi** Nell'ultimo anno abbiamo visto un'accelerazione di tendenze sociali, politiche ed economiche già in atto da diverso tempo: se crescono l'incertezza e la precarietà, le soluzioni creative e innovative non mancano. In questi processi di cambiamento, il marketing gioca un ruolo centrale.



Proprio il marketing arriva in prima serata con Display: l'evento digitale verrà trasmesso il 15 dicembre alle ore 21.00. Interverranno undici speaker di primo piano per raccontare i principali trend della comunicazione, nei loro aspetti più interessanti e innovativi. L'evento – nato da un'idea di **Michele Franzese**, CMO dell'agenzia Scai Comunicazione e ideatore di format come *Heroes meet in Maratea* – diventerà un appuntamento mensile dedicato ai temi della *digital transformation*. Sarà possibile seguire lo show in diretta su [www.displaylive.it](http://www.displaylive.it). Tra gli ospiti ci sarà **Chiara Bacilieri**, esperta di psicologia del lavoro, convinta che la migliore risposta alle sfide che le aziende si trovano oggi ad affrontare sia **"l'umanizzazione"**. In attesa della serata ne abbiamo parlato con lei.

**Lei è responsabile di un team di esperti di psicologia del lavoro e data science all'interno di Lifeed, azienda che ha ideato e promuove un metodo innovativo di formazione aziendale: il Life Based Learning. Può raccontarci di cosa si tratta?**

Si tratta di un metodo che sta rivoluzionando la formazione aziendale e che permette alle persone di trasformare gli eventi della vita e le fasi di transizione in occasioni di crescita e rafforzamento delle competenze soft. Concetti chiave del Life Based Learning sono la multi identità e la "transilienza", cioè la capacità di trasferire competenze soft da un contesto all'altro. Per esempio, nei ruoli che ricopriamo nella nostra quotidianità (come genitori, figli, amici, ...) alleniamo – spesso inconsapevolmente – delle competenze che possono essere "trasportate" anche nel contesto lavorativo. In pratica, quei ruoli che tendiamo a considerare come detrattori di tempo ed energie dalla nostra vita professionale sono in realtà delle vere e proprie "palestre" di competenze, e il primo passo per farle emergere è esserne consapevoli.

**Si parla molto di soft skill, oggetto di una rivalutazione generale nel mercato del lavoro. Può dirci cosa sono e perché vale la pena valorizzarle? Soprattutto, ritiene che siano effettivamente e concretamente riconosciute dalle aziende?**

In alcuni contesti, per esempio nel settore industriale, c'è sempre stata la tendenza diffusa a considerare le soft skill come competenze di serie B rispetto alle hard skill, quando in realtà tra le due c'è una differenza qualitativa, non quantitativa né di valore. La distinzione è tra competenze tecniche e competenze umane e relazionali; il fatto che le prime siano più facilmente misurabili delle seconde non le rende superiori. Per esempio, mai come in questo periodo di *remote working* (che – ci tengo a sottolinearlo – a volte non ha nulla a che vedere con lo *smart working*) ci siamo accorti di quanto alcune competenze soft siano imprescindibili per un leader: empatia, capacità di ascolto e motivazione, capacità di riconoscere e gestire le emozioni. Spesso si sente parlare di come sia “cambiata la leadership” in questo periodo storico, ma non mi trovo d'accordo con la domanda: non penso che sia cambiato il modo di essere leader, piuttosto credo che oggi riusciamo a finalmente vedere con maggiore chiarezza chi è davvero un leader e chi non lo è.

**Dalla sua esperienza professionale nel campo del marketing cosa ha portato nel settore delle risorse umane? Quali approcci, metodi e teorie del marketing potrebbero cambiare l'approccio alle risorse umane?**

Ci sono due concetti di “marketing” in cui vedo interessanti connessioni con il mondo HR, connessioni ancora poco esplorate e che dal mio punto di vista possono far evolvere modelli e best practice in entrambi gli ambiti. Innanzitutto, l'idea di *hard data* e *soft data*. Come hai giustamente evidenziato, il mio background – e la mia “altra anima” professionale – è nel marketing. Mi sono sempre occupata di neuromarketing e dell'analisi dei comportamenti di acquisto delle persone da una prospettiva psicologica. E se nel marketing la psicologia è fondamentale per conoscere in profondità i clienti, come persone e non solo come consumatori, nelle organizzazioni è altrettanto fondamentale per capire “chi” sono i nostri collaboratori, non solo come professionisti ma nei loro molteplici ruoli di vita. È la ragione per cui il progressivo spostamento del focus dalla dimensione “hard” alla dimensione “soft” non può limitarsi alle competenze ma deve coinvolgere tutta la *people analytics*: emozioni, desideri, tratti caratteriali, ruoli di vita e di cura non sono “altro da” ma sono “parte di” ciò che siamo anche come professionisti. Dobbiamo smettere di pensare per dicotomie: abbiamo sempre parlato di equilibrio “vita-lavoro” come se si trattasse di due sfere distinte. Un modo di ragionare che spinge ancora molte aziende – e molte persone – a tenere fuori dal lavoro la dimensione soggettiva ed emozionale; ad averne paura, come se intaccasse anziché accrescere, come se togliesse tempo ed energie anziché arricchirci di nuove competenze.

In secondo luogo, non esiste un manuale di istruzioni o un'unica “lesson learnt” su come gestire le relazioni con le persone con cui lavoriamo. Ognuno di noi è diverso e la crescente attenzione al singolo e alla dimensione soggettiva implica il tenere conto delle differenze individuali. Così come nel marketing la *customer analytics* è indispensabile per personalizzare l'esperienza dei clienti in base alle loro caratteristiche e ai loro comportamenti, la *people analytics* deve dare alle organizzazioni la capacità di personalizzare la comunicazione, i metodi di valutazione e la formazione stessa in base ai bisogni e alle attitudini di ogni persona. “One size doesn't fit all” è un concetto più diffuso nel marketing che nel mondo HR, ma se ci pensiamo è alla base di una capacità fondamentale in entrambi gli ambiti: l'empatia. L'empatia implica il comprendere i pensieri, la soggettività e le emozioni dell'altro per adattare di conseguenza il nostro approccio relazionale; una competenza che le aziende valutano e richiedono sempre più alle persone, e che allo stesso modo le persone dovrebbero iniziare a ricercare nelle aziende.

**La diversità è diventata una questione molto rilevante nel mondo contemporaneo. Se il marketing ha saputo evolversi in questa direzione, per esempio attraverso lo sviluppo di tecniche di customizzazione, come potrebbero muoversi le organizzazioni rispetto a questa dimensione?**

Come accennavo prima, se nel marketing la *customer analytics* è essenziale per la personalizzazione, nel mondo HR lo è la *people analytics*, cioè l'insieme di dati – qualitativi e quantitativi – che descrivono le persone nelle organizzazioni. In questo senso, la metodologia che abbiamo messo a punto in Lifed è basata su due elementi centrali e apparentemente incompatibili: big data e narrazione libera; narrazione che si ottiene dalle risposte delle persone a domande aperte nell'ambito di percorsi formativi che, in questo modo, diventano anche strumenti di ascolto e di *voice of employee*. L'obiettivo è trasformare dati complessi e destrutturati in informazioni su emozioni, comportamenti, tratti caratteriali e altre dimensioni autenticamente umane che, tradotte in indicatori misurabili, aiutano l'organizzazione a costruire piani di sviluppo che si adattano ai bisogni e alle caratteristiche soggettive di ogni individuo.

**Sulla base della sua esperienza, in che direzione stanno andando il mercato e il mondo del lavoro? E con quali parole chiave potrebbe riassumere il suo approccio alle risorse umane e al marketing?**

Le parole chiave con cui definirei il mio approccio alle risorse umane sono le stesse con cui descrivo il mio approccio al marketing: ascolto, personalizzazione ed empatia. Per quanto riguarda la direzione del mondo del lavoro, penso che stiamo andando sempre più verso il *freelancing*, per due motivi principali: il primo è che le aziende sono sempre meno propense a fare investimenti a lungo termine – una scelta rischiosa vista l'importanza strategica che alcuni collaboratori “esterni” all'organizzazione arrivano non di rado ad acquisire. Il secondo è che – come racconta Nicolò Andreola in *Flow Generation* – sempre più lavoratori scelgono di non legarsi in maniera stabile a un'unica realtà aziendale perché preferiscono lavorare a progetto per più clienti contemporaneamente, sia per una questione di qualità della vita sia di crescita professionale.

**Il social impact banking**

# Unicredit finanzia donne imprenditrici e attività sociali

**N**on sono solo le imprese rosse a soffrire a causa del Covid-19. Nel secondo trimestre del 2020, secondo l'Istat, il numero delle occupate si riduce di 470mila unità anno su anno. Per contribuire a invertire la rotta, Unicredit promuove due iniziative a sostegno delle donne imprenditrici e delle famiglie. Alle prime sono dedicati finanziamenti inclusivi e scontati, come il microcredito fino a 50 mila euro, oltre a servizi di sostegno e formazione. Alle seconde, invece, le iniziative, come linee di credito a impatto sociale per oltre 50 mila euro, a favore delle aziende profit e non che forniscono servizi assistenziali, sanitari ed educativi, in grado di generare un impatto sociale concreto e misurabile.

Le iniziative rientrano nel più ampio programma Social impact banking (Sib) di Unicredit, nato nel 2017, a favore dei soggetti a rischio esclusione finanziaria e delle imprese impegnate nella risoluzione di sfide sociali. Il progetto prevede finanziamenti a condizioni economiche vantaggiose e supporto gratuito in termini di formazione finanziaria, servizi di accompagnamento, capacity building sulla misurazione d'impatto, condivisione di esperienze di successo e visibilità. Inoltre, la formula Pay for Success riconosce ulteriori benefici economici a chi dimostra di avere raggiunto un chiaro impatto sociale condiviso e misurabile, attraverso indicatori predefiniti. Risorse re-investite per generare ulteriore impatto: come

borse di studio gratuite o accessibilità a servizi medici o di welfare per persone economicamente svantaggiate o fragili. Al 30 settembre, i finanziamenti erogati a sostegno di progetti o microimprenditori sono stati 4.230 per un importo complessivo di 180,7 milioni di euro.

Gli investimenti a impatto rappresentano una nuova generazione di strumenti che ha come obiettivo – oltre al rendimento economico – il conseguimento di benefici sulla collettività, concreti e misurabili, in termini sociali e/o ambientali. «Grazie all'impact financing – racconta Roberta Marracino, responsabile della Group Esg strategy &

impact banking di UniCredit - vogliamo essere non solo finanziatori ma anche protagonisti e facilitatori

di un cambiamento positivo nella società. Attraverso il nostro programma Social impact banking, lavoriamo su più fronti per favorire lo sviluppo e la crescita delle comunità in cui viviamo».

Tra le imprese che hanno beneficiato del programma Sib, c'è **Life-ed**, con il progetto **Maam - Maternity as a master**, l'unico programma digitale al mondo che trasforma l'esperienza genitoriale in un master in soft skills. Un'iniziativa dedicata a chi lavora e ha figli piccoli o sta per averne. Il metodo alla base del programma si basa sulla **Transilienza**, unione tra transizione e resilienza, meta-competenza che consiste nel far scorrere da un ruolo all'altro le competenze e le risorse energetiche ed emotive.

Anffass Sibillini onlus, invece, con il progetto "La casa nel cuore", è una delle realtà no profit sostenute da Unicredit. Attiva nel territorio dell'Unione montana dei Monti Azzurri, la onlus organizza iniziative per la tutela dei diritti delle persone con disabilità intellettive e/o relazionali e ne sostiene le famiglie. A gennaio 2018, dopo aver perso la sede a causa del sisma che ha colpito il Centro Italia, ha iniziato la costruzione della Casa nel cuore, struttura in legno di nuova concezione antisismica. Una struttura dove i ragazzi svolgono attività laboratoriali e di lavoro protetto, dotata anche di una stanza relax. Il piano superiore sarà dedicato al "Dopo di noi", con la realizzazione di due appartamenti.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

**Erogati finanziamenti a sostegno di 4.230 progetti per un importo di 180,7 milioni**

**LIFEED** È IL PERCORSO FORMATIVO PER MAMME E PAPÀ UTILE AD AFFINARE LE SINERGIE TRA VITA PRIVATA E LAVORATIVA: TRA I RISULTATI IL MIGLIORAMENTO DEI RAPPORTI UMANI E DELLE CAPACITÀ ORGANIZZATIVE

## ESSERE GENITORI UN PUNTO DI FORZA NON UN OSTACOLO

**Avere un figlio è un vantaggio** o uno svantaggio per la carriera? Come sappiamo, in Italia per le donne non sempre avere un bebè è conciliabile con la carriera, anzi, tutti gli indicatori economici dicono che per la maggior parte delle donne vige ancora l'onere della scelta: carriera o famiglia. Diverso è per gli uomini. C'è però la possibilità di creare percorsi inclusivi per tutti, donne e uomini, neogenitori, per far in modo che la genitorialità diventi un valore.

È quanto ha messo a punto in questi anni Crédit Agricole Italia. **Lifeed** è il percorso formativo per neogenitori della banca, messo a disposizione dei dipendenti di Crédit Agricole, i quali possono fruire di un percorso formativo professionale e qualificato, pensato per valorizzare il ruolo di genitore, consapevole che le competenze sviluppate dalle neomamme e dai neopapà possono avere un risvolto positivo anche nella vita lavorativa. Il master si rivolge a dipendenti in attesa di un figlio, ma anche a tutti i genitori con bambini da 0 a 3 anni.

**Il master unisce** un percorso digitale all'esperienza prettamente umana, dando vita ad un capitale umano importante sia a livello personale che a livello aziendale, e ad una sinergia tra gli ambiti di vita e lavoro. Durante questo periodo di formazione vengono migliorate alcune delle competenze maggiormente ricercate all'interno del contesto lavorativo. Tra queste, quelle che risultano trarre maggior beneficio sono quelle relazionali, quelle organizzative e quelle legate all'innovazione. Per quanto riguarda le prime, è stato riscontrato un accrescimento di empatia, comunicazione, ascolto e creazione di alleanze. Per le seconde, invece, è stato notato un miglioramento nella gestione del tempo e delle priorità, ma anche una maggiore capacità di delega e di decisione. Per le ultime è stata riscontrata maggiore creatività, agilità mentale, gestione del cambiamento ed un migliore problem solving. Il percorso di apprendimento si conclude con l'ottenimento di un diploma che attesta l'effettiva acquisizione del metodo ed il rafforzamento delle competenze chiave.

**Fino ad oggi** sono stati circa 400 i dipendenti che hanno seguito le prime edizioni del Master, con

un 80% di riscontri positivi sulla formazione.

Il Gruppo è inoltre attivo sul lato della formazione e del network con corsi di leadership femminile e progetti di mentoring raggiungendo risultati importanti: le nomine al femminile in posti di responsabilità sono salite dal 35% al 45% in soli due anni e, nell'ultimo anno, il 45% delle assunzioni del Gruppo Bancario è rappresentato da donne.

**La genitorialità**, l'età o il genere, non rappresentano freni per la carriera nemmeno in Crédit Agricole Assicurazioni e Crédit Agricole Vita che sostengono due importanti progetti formativi: il primo "Progetto Mamma", che valorizza al massimo il ritorno in azienda post gravidanza (Moms@Work), il secondo ha a cuore la managerialità al femminile. Se il primo è un percorso formativo con l'obiettivo di accompagnare le dipendenti che rientrano dalla maternità, dando loro strumenti, sostegno e aggiornamenti professionali, il secondo vuole far acquisire alle donne metodologie per superare gli ostacoli più comunemente incontrati nel corso della carriera.

**Letizia Magnani**

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# WE WEALTH



Livia Calvano  
20 Novembre 2020

Tempo di lettura: 2 min

- ✦ Rispetto alla media dei settori, le persone che lavorano in istituti finanziari, banche e assicurazioni hanno espresso i più bassi livelli di paura (-62%) e alti livelli di serenità (+46%)
- ✦ E' possibile tratteggiare un profilo di settore piuttosto definito anche nell'approccio al cambiamento, che nella industry è nettamente a favore della razionalità

## Emozioni e comportamenti della industry di fronte all'incertezza. Come stiamo vivendo l'incertezza? Come affrontiamo il cambiamento che ci impone la crisi sanitaria e cosa stiamo imparando? Lo abbiamo chiesto a Chiara Bacilieri, head of Data Analytics di Lifeed

Una ricerca che si basa sulle narrazioni dei partecipanti ai percorsi formativi e utilizza una metodologia quali-quantitativa che parte da dati destrutturati, densi di significato e ricchi di sfumature, per arrivare a scoprire emozioni, comportamenti, bisogni e talenti nascosti. E' il lavoro che ha fatto Lifeed, ed tech company innovativa che ha ideato il Life Based Learning, un metodo che permette alle persone di trasformare gli eventi di vita e le fasi di transizione in occasioni di crescita e rafforzamento delle competenze soft. Abbiamo chiesto a Chiara Bacilieri, head of data analytics di Lifeed di spiegarci cosa dicono i loro dai sulla reazione dei professionisti del wealth management alla pandemia.

### Come stanno reagendo alla pandemia i professionisti del mondo della finanza? Sono più razionali dei professionisti di altri settori?

Rispetto alla media dei settori, le persone che lavorano in istituti finanziari, banche e assicurazioni hanno espresso i più bassi livelli di paura (-62%) e alti livelli di serenità (+46%). Se interpretiamo questi dati anche alla luce dei comportamenti espressi nelle narrazioni, è possibile tratteggiare un profilo di settore piuttosto definito anche nell'approccio al cambiamento, che nella industry è nettamente a favore della razionalità.

Dall'analisi delle espressioni dei partecipanti in questo settore, rispetto alla media degli altri settori si osserva una forte tendenza ad analizzare il cambiamento e il contesto in maniera razionale (+58%) e allo stesso tempo una minore propensione a farsi guidare dalle emozioni (-33%).

Forse, l'esposizione alla volatilità dei mercati, la capacità di trovare strategie anche in condizioni avverse di mercato, l'abitudine professionale all'analisi da anteporre alle reazioni di impulso ha giocato a favore di comportamenti proattivi e di adattamento.

La presa di coscienza di trovarsi di fronte a un cambiamento inatteso porta ciascuno di noi, in modo diverso e in misura diversa, a mettere in atto diverse strategie per cercare di comprendere il fenomeno, come la ricerca di informazioni e l'auto-riflessione. Dall'analisi dei dati emerge che nell'industria finanziaria prevalgono, rispetto alla media degli altri settori, espressioni connesse alla tendenza a documentarsi e ricercare informazioni per farsi strada nell'incertezza (+31%).

### Quali sono i punti di forza e quali invece le debolezze? Quale valore aggiunto possono offrire ai loro clienti?

Questi risultati delineano un profilo di settore caratterizzato da un approccio marcatamente razionale e da una maggiore propensione alla ricerca di informazioni, uniti ad alti livelli di serenità e bassi livelli di paura.

Le caratteristiche emerse sono giuste o sbagliate? L'obiettivo dell'analisi non è dare giudizi, ma permettere alle organizzazioni di individuare le modalità più efficaci per favorire il benessere e il change management a partire da ciò che le persone esprimono sul 'loro' modo di vivere il cambiamento.

### Quali evoluzioni possiamo prevedere?

Stiamo assistendo al passaggio da modelli organizzativi concentrati sulla gestione del bilanciamento vita-lavoro a modelli che vedono in queste dimensioni una sempre maggiore integrazione; dall'opposizione binaria e competitiva tra vita privata e lavorativa alla loro sinergia; dalla distinzione dei ruoli all'integrazione di dimensioni identitarie e competenze soft che si manifestano nella vita privata nel lavoro. In questo contesto, il ruolo di "caregiver" delle organizzazioni diventerà ancora più rilevante: un ruolo che implica aiutare le persone a vivere il cambiamento e a trovare nell'incertezza un'opportunità per migliorarsi; che sottende una crescente attenzione al singolo e alla dimensione soggettiva; che richiede la capacità di ascoltare ancor prima di farsi ascoltare.

# Capital

## UN BUON CAPO SA RASSICURARE GLI ALTRI

«Una crisi di queste dimensioni riporta i leader alla loro funzione essenziale: fare la differenza nella vita delle persone»: lo scrive McKinsey in un articolo a proposito degli effetti della pandemia, ed è drammaticamente vero. Essere capi oggi vuol dire molto più di prima: in termini di potere e di responsabilità. I leader non possono proteggere le loro persone dal virus, ma possono fare molto per salvarle da un rischio di secondo livello che minaccia di essere altrettanto letale: il burn-out. Secondo il World Economic Forum, con la pandemia una persona su quattro arriverà ad avere livelli tossici di stress, con una perdita di produttività del 35%. In una situazione in cui si sente forte il bisogno di agire velocemente, lo stato psicologico provocato nelle persone dall'incertezza e dalla paura aumenta il rischio per i leader di ritrovarsi a correre da soli, mentre dietro di loro si scatena la confusione. C'è rimedio? In una transizione, le persone guardano ai leader per vedere se c'è una direzione e per sentirsi rassicurati sul persistere di un progetto comune, sviluppando una sensibilità più capace di cogliere anche i segnali deboli e più pronta a reagire in modo



amplificato, in positivo come in negativo. I leader devono dunque lavorare sul senso di sicurezza psicologica delle loro persone. Serve una caring leadership: la capacità di guidare in modo empatico, creando ampi territori di comprensione reciproca e dando spazio anche al malessere, proprio e altrui. Perché il leader in tempo di crisi è a sua volta nella crisi, e la prima persona di cui dovrebbe prendersi cura è di solito l'ultima a cui pensa, ovvero se stesso. Ai capi si richiede dunque la difficile competenza di un ascolto attento e intuitivo: non solo dei bisogni altrui, ma anche dei propri.

Il secondo, forte elemento di complessità della caring leadership è che il prendersi cura sembra richiedere una maggiore quantità di tempo nell'immediato. Questo contrasta con il bisogno percepito di aumentare la velocità per reagire alla crisi: ma è un rallentamento solo apparente. Il maggior tempo dedicato a ripristinare il senso di sicurezza delle persone fa infatti risparmiare tempo nel medio termine.

*Riccarda Zezza, fondatrice e ad di Lified, azienda che si occupa di formazione digitale*

MONDO FORMAZIONE


 Harvard  
Business  
Review  
ITALIA

# COME L'AUMENTO DI COMPLESSITÀ PUÒ AVERE UN IMPATTO POSITIVO SULL'ENGAGEMENT.

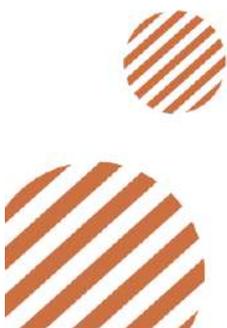
Settembre 2020

Non possiamo evitare l'aumento di complessità che ci è precipitato addosso con la pandemia, accelerando alcune problematiche di interazione fra vita e lavoro e di bisogno di gestione di dinamiche da remoto che erano già alle porte – e un po' oltre le porte – da qualche anno. Tali dinamiche però non sono la realtà stessa, ma le sue conseguenze. E le conseguenze sono un'area su cui possiamo fare molto: noi possiamo infatti **cambiare il modo in cui reagiamo alla complessità** e, facendolo, capovolgerne gli effetti.

Questo è particolarmente vero quando si gestisce una risorsa immateriale che, diversamente dal tempo, non rappresenta una quantità "finita", come nel caso dell'**engagement delle persone**. Estremamente ricercato dalle aziende, l'aumento di questo "fattore umano" di difficile misurazione ha dimostrato di poter **migliorare la produttività e la capacità innovativa di un'azienda anche del 20%** (Fonte Gallup), ma molte di più sono le aree su cui ha un impatto, basti pensare al benessere, alla capacità di autonomia e di lavorare in team delle persone.

Ma che cos'è l'engagement? Abbiamo detto che è immateriale e che ha il grande vantaggio di non essere rappresentato da quantità finite: **l'engagement può crescere quindi anche in condizioni di tempo scarso come quelle in cui viviamo oggi**. Scientificamente parlando, nelle persone l'engagement prende forma dalla combinazione di due fattori psicologici: l'attenzione e l'assorbimento. La prima si può spiegare come la disponibilità cognitiva accompagnata all'ammontare del tempo che una persona passa a pensare a un determinato ruolo. La seconda ha invece a che vedere con l'intensità di focus che una persona dedica allo stesso ruolo. Attenzione più concentrazione verso un ruolo segnalano quindi che una persona si sente "engaged", impegnata.

Che cosa succede all'aumentare della complessità: quando cioè **i ruoli in cui la persona deve impegnarsi diventano più di uno, cambiano forma, modalità e relazioni?**



## Caregiver e genitori? Danone investe su di loro (con ritorno economico)

Capacità di provare empatia, di delegare, di stringere alleanze, di saper cogliere rapidamente segnali e piccoli cambiamenti che ad altri sfuggono. Per le imprese sono quelle soft skills che possono fare davvero la differenza nel rendimento professionale. Per i tanti caregiver impegnati in un doppio compito – quello del lavoro e quello dell'assistenza e della cura di un genitore anziano o di un familiare disabile o malato – sono spesso competenze che sviluppano senza averne piena consapevolezza. Ma ora anche in Italia tante aziende cominciano ad includere, nei loro piani di welfare, misure economiche e servizi pensati appositamente per i dipendenti caregiver. Per sostenerli e per valorizzarli. Tra queste c'è Danone Italia, che taglia il traguardo di un programma strategico: smart working, flessibilità, riorganizzazione del lavoro, aspettativa retribuita. «Dichiarare che l'azienda capisce le necessità di un dipendente caregiver è già molto ma non basta – dice Sonia Malaspina, direttrice delle risorse umane per il Sud Europa di Danone -. È necessario creare i presupposti affinché possa lavorare nelle migliori condizioni possibili. E per noi si

La percentuale di assenteismo che si registra in Danone Italia è lo 0,7%

tratta di un investimento che viene ampiamente ripagato in termini economici». La sede italiana della multinazionale alimentare francese (presente con Danone, con Mellin per la nutrizione infantile e con Nutricia per quella medica) ha gettato le basi del progetto sei mesi fa, come naturale evoluzione della parental policy varata nel 2011 per supportare la genitorialità. Tutto è nato dall'ascolto di una cinquantina di dipendenti (su 500) che hanno deciso

di venire allo scoperto, raccontando le loro esperienze di caregiver e spiegando le varie esigenze. Poi, il mese scorso, il lancio e la presentazione ai sindacati. «Circa il 70% dei nostri dipendenti si trova in queste condizioni: pensiamo di poterne coinvolgere in breve tempo il 15-20%», spiega Malaspina.

Danone si è avvalsa della collaborazione di Jointly, gruppo che offre supporto alle imprese nell'ambito dei piani di welfare aziendale. Ma anche del sostegno di Lifeed, società che eroga alle aziende formazione digitale centrata sulla valorizzazione delle competenze soft sviluppate da una persona nell'arco della vita, soprattutto per impegni di cura. Il fenomeno dei caregiver è ancora in larga parte sommerso. E questo spiega anche, come osserva Riccarda Zezza, cofondatrice e Ceo di Lifeed, come spesso «in azienda, temendo di essere stigmatizzate, queste persone si isolino», finendo per vivere in modo ancora più stressante la loro condizione. «Secondo uno studio dell'Harvard Business School – prosegue Zezza – il 54% di coloro che hanno dichiarato in azienda di essere caregiver ammette di essere demotivato perché ha visto svanire l'assegnazione di compiti sfidanti». In realtà si tratta di una condizione che aiuta ad allenare capacità. «Adesso noi misuriamo le competenze del caregiver, che vengono valutate per verificarne il rendimento», spiega Malaspina, ricordando come in due anni il

40% delle promozioni effettuate dalla Danone abbia riguardato dipendenti rientrate dalla maternità. «Una percentuale così alta – prosegue Malaspina – significa che se un'azienda crea un ambiente favorevole alla genitorialità ha un ritorno in termini di maggiore efficienza. Discorso che vale anche per tutti coloro che hanno compiti di cura in famiglia». Una politica di welfare che sembra pagare, visto che la percentuale di assenteismo su base annua che si registra in Danone Italia è dello 0,7%.

—**Natascia Ronchetti**

© RIPRODUZIONE RISERVATA



**Caregiver.** Il 70% dei lavoratori di Danone cura i familiari

# La maternità ha un immenso potenziale inespresso, e per ripartire davvero recuperarlo è obbligo

— "Possiamo permetterci di non coinvolgere le madri nella ripartenza?"

111 | [TRANSILIANE](#) | [TRANSILIANE](#)



"La separazione", così vengono chiamate le donne: è tornato a tutti nell'attesa regno: pubblicato da Steve che Chelton, nella situazione delle madri in Italia. Leggendo il documento ci si rende conto di come nel nostro Paese la maternità (e, in generale, la generatività) sia ancora vista come dall'ultimo, considerabile con il mondo lavorativo. E noi, si fanno meno figli di quelli che si nasce e si continua a essere sacrificati: si mettono in stand-by la propria carriera, si evita sempre in bilico - appunto - tra ambizioni personali, necessità economiche e lavoro di casa. I problemi sono molteplici e i dati lo confermano: le donne partoriscono meno degli uomini, la gestazione è stressata e nelle loro spalle, trascorrono mesi di sottopaga e dimenticano del lavoro con le famiglie. A tutto questo si aggiungono i pregiudizi che vogliono una netta separazione tra vita domestica e pubblica e tendono a vedere le donne come più persone a occuparsi in ambito familiare. Ma da dove nasce l'idea che maternità e lavoro siano due sfere nettamente separate? E siamo sicuri che sia l'unico modo di vedere le cose? In questo periodo di crisi, quando chiediamo se sono finite ancora più indietro, dato che la pandemia - con i suoi rischi e crisi - ha colpito ancora - ci ha messi inconsciabilmente davanti alle difficoltà delle madri (secondo Steve che Chelton, per il rapporto su il ruolo di lavoro domestico è diventato in questi mesi, ndr), bisogna da un lato non per il nostro sistema lavorativo e di welfare. Ora, in base al rapporto, queste limitazioni non possono rimanere senza risposta, specie se vogliamo che questa sia davvero un'occasione per tornare una società più equa in grado di valorizzare tutti i suoi componenti. Per questo abbiamo deciso di parlare con Riccardo Zezza, CEO di Life Based Value, co-autore del libro di maternità e un master che rende più forti uomini e donne (giugno con in Amazon) e docente di M&M il programma di formazione aziendale unico al mondo che trasferisce la generatività in un master per la crescita professionale.

"Credo che la domanda da farsi sia: possiamo permetterci di non coinvolgere le madri nella ripartenza?" - si chiede Zezza - "Escludere le donne dalla partecipazione alla vita economica del Paese - l'Italia è al 117 posto per partecipazione economica delle donne sui 153 considerati dal Gender Gap Report del World Economic Forum, e ha perso 30 posizioni dal 2006 - vuol dire privarsi della metà dei talenti, delle capacità e della visione della nostra popolazione". In questo periodo, tra l'altro, il rischio è quello che, con la pandemia e le scuole chiuse, si verifichi un ulteriore allontanamento delle donne dal mercato del lavoro: come spiega Zezza, stiamo spreco capacità preziose. "Se chi decide ha conosciuto la vita nella sua complessità, nelle difficoltà e nelle sfide che la quotidianità comporta, allora saprà alternare la visione d'insieme con la possibilità di 'tornare a terra', alla realtà che ci radica nella vita e le dà un senso".

Il problema quindi sta nel fatto che, culturalmente, ci siamo convinti che lavoro e famiglia siano due entità separate da cui si può entrare e uscire, due compartimenti stagni ognuno con i propri sistemi di competenze e obiettivi a cui dedicare un tot del nostro tempo. "Nel mondo di oggi tutti i ruoli sono visti implicitamente come in conflitto tra di loro" - spiega Riccarda - "è come se fossimo delle 'torte', più fette/ruoli tagliamo, più piccole sono queste fette. Ma l'essere umano è fatto in modo differente: le nostre dimensioni identitarie non si esprimono nel tempo ma dentro di noi, quindi più sono, più ricchezza abbiamo a disposizione. A dirlo è la scienza, che con le ricerche in ambito 'accumulo dei ruoli' ha rivelato che le persone con molti ruoli hanno più occasioni per rigenerarsi e per migliorare le proprie competenze soft". Insomma, secondo Zezza, il problema sta proprio nel concetto di "ruolo" e nell'idea che questi si possano indossare e togliere a seconda degli ambienti di riferimento: "Le dimensioni identitarie, le cose che 'siamo', fanno parte di noi, sono dentro di noi. Se la nostra unità di misura è il tempo, entriamo nel mondo delle risorse scarse. Se la nostra unità di misura sono le capacità, le energie, la volontà e la visione di futuro, gli esseri umani contengono (e sono) risorse infinite".

lifebasedvalue  
Follower: 845
Visualizza profilo

“

Dovrebbe essere data a tutti la possibilità di vedersi con le lenti della transilienza e sentirsi più forti, più completi e non sopraffatti o divisi nei vari ruoli.

”

Alessandra C.

Visualizza altri contenuti su Instagram
👍🗒️🔗

**Mi piace: 29**

lifebasedvalue

Spesso ci si sente divisi tra i vari ruoli della vita privata e professionale. Il Life Based Learning insegna ad accogliere le transizioni per riscoprirsi ricchi di competenze, energie e motivazione. Ce lo dicono i partecipanti dei nostri master.

#lifebasedlearning #lifeready #learninganddevelopment #diversityandinclusion

Aggiungi un commento...

Se si parte da questo presupposto, dunque, le capacità che i genitori sviluppano in famiglia (e che in generale impariamo quando ci prendiamo cura di qualcuno, non per forza di un figlio) possono rivelarsi estremamente utili anche nel mondo lavorativo e viceversa: "Dieci negoziazioni con un figlio sono una palestra per qualsiasi negoziazione sul lavoro" si legge nel libro di Riccarda Zezza e Andrea Vitullo. Dobbiamo solo smettere di impiegare energie per tenere le due sfere nettamente separate a livello di crescita personale e spingere per un sistema lavorativo (ma anche culturale) che faciliti il processo. Quando una donna diventa madre si trova ad affrontare degli enormi stravolgimenti (corporei, in primis), delle sfide e dei progetti, inizia a dover prendere moltissime decisioni, impara a delegare e si interroga costantemente su come valorizzare un altro individuo. Tutte queste sono soft skill preziose che la rendono un "natural born leader". Tuttavia rischiamo di sprecarle perché la nostra società viaggia nella direzione opposta, ritagliando per le mamme dei ruoli subordinati in nome del tempo che la famiglia "porterà via".

"Se da un leader vogliamo coraggio, visione del futuro, capacità di vedere gli altri e di valorizzarli, di metterli al centro per farli crescere e farli esprimere al meglio, se da un leader vogliamo che sia qualcuno che fa delle scelte oggi perché il mondo sia migliore quando lui o lei non ci saranno più... allora è evidente che la maternità è una forma di leadership, come lo è la paternità, e come lo è in generale la capacità di prendersi cura degli altri, di costruire oggi qualcosa che ci sopravviva", continua Zezza. Ci spiega che scegliere di diventare genitore è una scelta che "richiede visione" anche se i genitori stessi spesso non lo sanno. In questo modo le qualità, che derivano dalla generatività (che non è solo una questione biologica) e dalla cura, restano "sottoutilizzate" e persino "invisibili a chi le possiede". "Se il mondo del lavoro non chiede alle madri di portare questi aspetti di sé sul lavoro, le madri (e i padri e i caregiver) li terranno (a fatica, facendo uno sforzo inconsapevole perché questo accada) tra le mura della propria casa, a volte anche finendo col soffocarli. Questa è la magia e lo 'spreco' delle risorse umane: basta vederle perché esistano, e non vederle perché spariscano".

# Non ci sono dubbi, per la ripartenza abbiamo bisogno di leader "al femminile" e vi spieghiamo perché

— "Tutte le attuali teorie sulla leadership parlano dell'importanza di questo nuovo modello"

1111 | [LIBERITÀ MENO](#) | 11111111

Ripartire è (anche) una nuova opportunità, un modo per fare il punto e ricominciare a pensare a cosa si vuole - a cosa si sogna - per il futuro, con mente aperta e facendo tesoro di questo periodo di sosta. Del resto, questa parentesi ci ha posti davanti a tanti punti deboli di un sistema che abbiamo dovuto mettere in discussione. I medici e gli infermieri ci hanno mostrato il valore del prendersi cura, i genitori alle prese con homeschooling e smart working hanno (si spera) riflettuto sul fare squadra scommettendo sulla parità, certi governanti (vedi la nostra [Jacinda Ardern, ndr](#)) hanno scelto una comunicazione inclusiva e mai unidirezionale. Ma come mettere in pratica, ora, queste riflessioni? Come tenere conto di nuovi punti di vista per cambiare davvero le cose e non tornare indietro? E ancora: come valorizzare le capacità delle donne? Il rischio è quello di ricadere sempre nei soliti schemi. Pensiamo ad esempio a come immaginiamo i leader che guideranno questa nuova fase. Se siamo all'identikit classico, ci viene subito in mente un uomo (e infatti vedi le task force governative quasi tutte al maschile) dal carattere deciso, pronto a dare direttive, prendere decisioni con sguardo fisso al risultato. Eppure alcune ricerche mostrano che ci sarebbe bisogno di qualcosa di diverso. *Life Based Value*, ad esempio, ha pubblicato i dati di un recente sondaggio su 1.500 partecipanti: gli intervistati si aspettano dai loro manager che sappiano principalmente condividere (70%) e ascoltare (68%), mentre il modello di potere auspicato dovrebbe includere soprattutto collaborazione (26%), conoscenza (26%), rispetto (17%) ed empatia (13,5%). Queste caratteristiche parlano di una diversa forma di leadership che viene solitamente chiamata "leadership al femminile". Per saperne di più ne abbiamo parlato con Simona Cuomo professoressa presso l'ISDA Bocconi di Leadership, Organization and Human Resources.

"Nel tempo e per ragioni storico-sociali", ci spiega Cuomo, "il ruolo manageriale ha finito per assumere dei connotati che - per convenzione e perché le posizioni di potere venivano prevalentemente assunte da uomini - sono stati definiti più 'maschili'. Queste caratteristiche sono legate a una certa razionalità, a un maggiore distacco, a un orientamento al compito e a un focus sulla performance con una minor integrazione rispetto alla gestione delle persone". Si tratta del modello storico di leader "classico" e "queste caratteristiche definiscono un contesto culturale dove *achievement*, 'risultato' è la parola centrale" e che non sempre, però, riesce a soddisfare le aspettative e le esigenze dei lavoratori. Ecco quindi che entra in gioco una leadership invece più "femminile": "Si è iniziato a promuovere l'importanza di integrare questo modello della cultura dominante con altre caratteristiche che tradizionalmente (e stereotipicamente) sono più appannaggio dell'identità femminile" aggiunge sempre Cuomo.

Ma quali sono queste caratteristiche? "Sicuramente la capacità di ascoltare, l'empatia, l'intelligenza emotiva e sociale, la capacità di creare partecipazione e collaborazione e la capacità di comprendere i segnali deboli del contesto". A questo si aggiunge anche una maggiore concretezza e una tendenza ad "andare al punto". Sono caratteristiche che tutte le donne hanno? Chiaramente no, non è detto e, soprattutto, non si tratta di qualità innate, ma piuttosto di attitudini che la società, nella maggioranza dei casi, spinge le donne a sviluppare in modo più marcato rispetto agli uomini. "Storicamente, per come è stata costruita la società, le donne si sono sempre più occupate degli aspetti di cura", spiega infatti Simona Cuomo, "e così queste caratteristiche sono diventate un know how implicito dell'identità di genere esplicabili anche nei ruoli organizzativi". Bisogna però tenere conto del fatto che spesso le donne, proprio per sopravvivere in una cultura lavorativa improntata al maschile, scelgono, al contrario, di "camuffarsi" e reprimere i tratti più "femminili" adattandosi al modello dominante.

**lifebasedvalue**  
PUBBLICITÀ 2020

**58%** delle persone ritiene di aver usato intensamente negli ultimi mesi **ascolto attivo**, **empatia** e la capacità di sviluppare **relazioni di fiducia**.

Fonte: Life Based Value

Visualizza altri contenuti su Instagram.

Mi piace: 10

**lifebasedvalue**

"È semplice, è digitale, ma anche ad hoc grazie agli spazi per esprimere se stessi da soli e insieme agli altri". Così commenta l'adolescente di *Lifead Crisis* il direttore del personale di un'azienda del settore farmaceutico, la prima in Italia e nel mondo ad accompagnare le proprie persone nella valorizzazione delle competenze atipiche di questa transizione globale.

Aggiungi un commento...

Eppure l'efficacia della leadership femminile è ormai sempre più evidente. "Tutte le attuali teorie sulla leadership parlano dell'importanza di questo nuovo modello sottolineando come sia fondamentale per gestire la complessità" continua Cuomo e, se la strada da percorrere era già segnata da tempo, la crisi ora apre a nuove prospettive e rimescola le carte. "L'importanza data alle persone, al dialogo e all'ascolto viene spesso portata avanti a parole, mentre fatica a prendere piede nella pratica. Oggi siamo arrivati al punto di fare invece uno scatto a livello concreto e si spera che questo momento di crisi sociale porti a rivedere i modelli di business e si possa davvero rompere la cortina della cultura dominante". La pandemia, del resto, ha mostrato come, in una situazione di crisi, alcuni elementi relazionali siano essenziali: "Per fare un esempio pratico, nel nuovo contesto lavorativo a distanza, molti manager hanno dovuto trovare nuove modalità per tenere i legami con il proprio team valorizzando la coesione e l'ascolto", spiega la professoressa Cuomo, "oggi più che mai i lavoratori hanno davvero bisogno di essere considerati come persone e di essere accolti per quel qualcosa in più che possono portare, al di là della loro semplice mansione".

## 10 maggio 2020: auguri alle mamme, sensibili guerriere

**Sensibili guerriere:** sono le mamme che in questi giorni si stanno trovando davanti all'impossibile scelta tra figli e lavoro, pagando in prima persona il prezzo di una società che ancora poggia, per mantenere il proprio precario equilibrio, sulla loro resistenza e il loro spirito di sacrificio. E' proprio così: oggi più che mai è alle madri che si chiede di fare un passo indietro, ed è alla loro forza accudente e resiliente che si chiede di sostenere quella parte di Italia che forse non vota, ma dà un volto al nostro futuro: i figli.

*Sensibili guerriere* è il titolo di un saggio sulla forza femminile a cura di Federica Giardini, ed è anche il titolo preso in prestito dalla conferenza digitale organizzata il 7 maggio da Alley Oop – Il Sole 24 Ore e dalla società HR-tech Life Based Value di cui sono amministratrice delegata: mantenendo una promessa fatta durante una [conferenza](#) analoga organizzata con sette “CEO papà” in occasione della Festa del papà, eccoci a festeggiare la Festa della mamma del prossimo 10 maggio insieme a sei “CEO mamme”.

Le CEO mamme, questa era la provocazione lanciata dalla conferenza, combattono forse un doppio stigma: troppo CEO a casa e troppo mamme sul lavoro? La storia che ci hanno raccontato è stata molto più luminosa, tanto che non pochi dei 500 partecipanti hanno commentato ringraziando per aver aperto la loro giornata in modo positivo.

Ma partiamo dai dati: sulla base un sondaggio tra 1.500 partecipanti ai webinar di Life Based Value, sappiamo che il 63% delle persone oggi ha bisogno di assicurazioni sul futuro e che il 44,5% vuole anche essere coinvolto di più nella definizione delle soluzioni. Il modello di potere desiderato è un misto di collaborazione (26%), conoscenza (26%), rispetto (17%) ed empatia (13,5%), e dai manager della fase 2 ci si attende che sappiano soprattutto condividere (70%) e ascoltare (68%), ma anche, forse sorprendentemente, che sappiano prendersi dei rischi (60%).

*Quasi l'unanimità dei partecipanti (l'89,8%) ritiene poi che in questi tempi di emergenza sia possibile e necessario usare un potere di tipo “generativo”: un potere che sappia disegnare oggi il futuro, seminando idee e progetti che gli sopravvivranno.*

Che cosa c'entra la maternità? Molto, anche se, come ha detto lo psicanalista Erikson nel descrivere la generatività: “La semplice messa al mondo di figli non garantisce che il genitore svilupperà un senso di generatività. I prerequisiti per lo sviluppo in questo stadio sono fede nel futuro, fiducia nella specie e abilità a occuparsi degli altri. Invece che allevare figli, si può lavorare allo stesso modo per creare un mondo migliore per i bambini degli altri”. Ecco quindi cinque pillole di potere generativo emerse nella conferenza del 7 maggio:

Livia Cevolini, amministratrice delegata di Energica Spa, casa costruttrice di moto elettriche ad elevate prestazioni, e mamma di una bimba di due anni: diventare madre le ha dato un nuovo scopo, tanto che adesso punta tutto sull'energia verde "Perché voglio far sì che lei viva in un mondo migliore". Oltre a ricevere un'energia meravigliosa da questa nuova dimensione personale, ritiene che migliori la sua capacità di comprensione degli altri e di valorizzazione dei talenti.

Isabella Fumagalli, amministratrice delegata di BNP Paribas Cardif, diventando mamma di due ragazze ha "ingranato una marcia in più", sentendo la responsabilità di disegnare un futuro per le sue figlie; e dalle conversazioni con loro, dalle loro "domande autentiche" ha imparato che cosa vuol dire la faticosa ma essenziale ricerca di un senso di verità. In questa fase di quarantena, poi, Isabella sta scoprendo che anche le persone della sua azienda sono molto più che professionisti: ognuno e ognuna di loro ha molteplici dimensioni, che aprono prospettive nuove anche sul modo di lavorare insieme, sulle possibilità di vicinanza tra persone e azienda (*mentre non sta parlando ma è comunque inquadrata, Isabella viene abbracciata e baciata da una figlia di passaggio*).

Roberta La Selva, CEO di Ogilvy Italia, diventando mamma di Michele e Arianna ha scoperto come ri-bilanciare tutto con la leggerezza che avere molti "campi da gioco" dà, redistribuendo i pesi e imparando mentre insegna, affinando l'empatia e soprattutto l'agilità mentale richiesta dal continuo adattamento a situazioni nuove, "Come per esempio fare conferenze come questa dal balcone di casa, visto che tutte le altre stanze sono occupate!".

Elena Riva, co-proprietaria e Presidente di Panino Giusto SpA, ha tre figli insieme al loro papà, con cui è anche socia in affari, e questo "insieme" ci tiene a sottolinearlo, perché l'azienda è un quarto figlio che da sola non avrebbe mai potuto fare. Con i tre figli – e con i 450 dipendenti della sua azienda – ha scoperto il valore della diversità come effetto moltiplicatore. Come leader e come madre, riconosce nei propri figli così come nei propri dipendenti il senso di indipendenza, che la porta a definirsi una "custode": una custode molto paziente, che semina, insiste e persevera con fiducia, sapendo che il momento del raccolto arriverà.

Susanna Zucchelli, infine, Direttrice Generale di Heratech, non abbiamo scoperto quanti figli abbia, ma ha ben chiaro che la maternità le ha fatto portare anche nel suo ruolo di leader di un'azienda molto "hard" (ha la responsabilità della Direzione Ingegneria, delle strutture di Telecontrollo e Laboratori e della gestione dei processi e servizi) un atteggiamento materno e "avvolgente", che sa far emergere una "bio-resilienza" nelle sue persone particolarmente utile in questa fase. Avere dei figli, aggiunge, le ha dato una visione a lungo termine e la capacità di chiedere aiuto quando serve. "E, se non te lo danno, alla fine li obblighi!" ha concluso con quel senso pratico e terrestre che hanno le persone che gestiscono tutti i giorni le sfide concrete della vita.

**Auguri dunque alle sensibili guerriere: a tutte le donne che lavorano e si prendono cura di qualcuno.** Fortunate se trovano la sinergia tra questi equilibristi, avvantaggiate se lasciano per strada i sensi di colpa e di inadeguatezza che la nostra società elargisce loro in abbondanza, sono comunque sempre capaci di esprimere un potere che è fatto di forza ma, come ha detto la prima ministra neo zelandese Jacinta Ardern, *anche di gentilezza e di capacità di stare insieme.*

# HRLINK

PEOPLE AT WORK

## Master crisi, un percorso per trasformare la transizione in un'opportunità

**Life based value lancia il primo master digitale finalizzato a cogliere le occasioni della crisi straordinaria che tutto il mondo sta vivendo**

Un master per trasformare la crisi in un'opportunità, da cui uscire più forti invece che più deboli. Ogni volta che mutano il contesto e l'ambiente in cui operiamo si innescano fasi di transizione: per questo è importante capire come le persone le attraversano e aiutarle a vivere tali passaggi come un'opportunità da cui apprendere qualcosa di nuovo e utile. A questo ha pensato Riccarda Zezza, Ceo di Life Based Value, azienda HR-tech esperta nella formazione, che nei giorni scorsi ha presentato un master rivolto ai manager ma anche ai dipendenti: il **Master Crisi**, progettato grazie al sostegno di un comitato scientifico costituito da Pier Giovanni Bresciani, presidente SIPLO Società Italiana di Psicologia del lavoro e dell'organizzazione, Felice Di Lernia, antropologo ed esperto dell'utilizzo della narrazione nelle pratiche di cura, e dalla stessa Riccarda Zezza.

Recentemente il World economic forum ha definito il periodo di pandemia come il più grande esperimento psicologico del mondo, che mostrerà solo più avanti le proprie conseguenze "tossiche" sui livelli di stress delle persone, le quali – per questi motivi – potrebbero perdere fino al 35% della loro produttività, con il rischio concreto che un lavoratore su quattro si ammali. Una buona notizia viene però dai sondaggi effettuati da Life based value: il 41% delle persone che si sono trovate a lavorare nel periodo di lockdown ha riferito di avere migliorato alcune competenze, prime fra tutte la capacità di gestione del cambiamento (81%) e l'apertura mentale (53%). E il 69% auspica che i datori di lavoro ascoltino pensieri e stati d'animo per favorire il rientro dei propri dipendenti.

*"Gli psicologi parlano di crescita post traumatica, sottolineando che le persone che subiscono dei traumi possono superare se stesse – spiega Riccarda Zezza – È ciò su cui noi lavoriamo da anni: sappiamo che le persone possono uscire da una transizione più forti o più deboli, dipende da come la attraversano".*

Di certo, per raggiungere l'obiettivo, sono necessarie azioni facilitatrici. Ma è evidente che, sebbene la transizione legata all'emergenza sanitaria sia molto specifica, è altrettanto vero che sono molti i passaggi che le persone affrontano in una vita, *"momenti in cui si deve rifare il punto su chi si è"*. *"Possono cambiare i contesti di riferimento, si attraversano confini, si passa da zone note a situazioni che non si conoscono – spiega Zezza – Si prova spesso paura, ansia, ma si tirano anche fuori delle risorse inaspettate, e questi sono i passaggi che consentono di apprendere"*. La letteratura sulle transizioni – ricorda la Ceo di Life based value – enumera una serie di situazioni tipiche: *"Ci sono eventi che aprono opportunità o che le chiudono, che causano cambiamenti duraturi, mutando per sempre le credenze e le aspettative"*.

Interessante anche osservare la curva dell'autostima durante le transizioni. In un primo momento, quando l'impatto del cambiamento è appena avvenuto, le persone sono piuttosto serene, perché sentono di averlo assorbito in qualche modo, ma *"il dopo è spesso un periodo di fatica e disillusione"*, precisa Zezza. Che cita anche Linda Garton: *"In una vita, le transizioni che attraversa la persona sono tante. Oggi ne viviamo molte di più di 50 anni fa ed è per questo che devono essere tenute presenti, anche quando si disegna percorso di carriera"*.

### Le leve su cui si struttura il Master Crisi

Il nuovo master, che si sviluppa nell'arco di tre mesi su una piattaforma digitale, è suddiviso in moduli, uno a settimana, e alternerà formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva. Il programma – così pensato – fornirà ai responsabili HR e ai manager dell'azienda dati aggregati utili a indirizzare le scelte rivolte ai dipendenti e ad aggiornare la cultura aziendale rispetto alla realtà che cambia.

La prima parte del percorso agirà a livello individuale, mentre la seconda prevederà sessioni collettive, con una modalità – chiarisce Zezza – che *"non ha nulla a che vedere con le modalità tipiche del social network, ma ha più la forma di un bricolage"*.

Una delle leve di lavoro sarà l'utilizzo di tecniche narrative, utili a *"far sì che le persone esternino tutto quello che hanno da dire; l'autoconsapevolezza rende co-autori della storia"*, scandisce Zezza. A quel punto, l'altra leva su cui agire saranno le meta-competenze, per *"mettere in luce ciò che già c'è, in termini di intelligenza emotiva, spirito d'iniziativa e agilità mentale, ad esempio"*.

Insomma, l'obiettivo non deve essere quello di aiutare, ma piuttosto quello di comunicare a ognuno *"tu hai le capacità per essere autonomo in questa crisi"*, rompendo stereotipi e creando opportunità.

Inoltre, grazie a un nuovo tool di intelligenza artificiale – chiude la Ceo di Life based value – sarà possibile *"intercettare nel tempo dati come il sentiment, le parole chiave utilizzate, la ricchezza di contenuti"*. In poche parole, sarà come attivare *"un sondaggio permanente, nel rispetto della privacy"*.



## Master. Così manager e dipendenti si preparano alla Fase 2

*Life Based Value lancia il primo programma di formazione digitale al mondo che trasforma l'esperienza della crisi in un'opportunità di sviluppo per le persone e per le aziende*

In che modo le aziende intraprenderanno la Fase 2, per tenere conto delle reali esigenze dei lavoratori a vantaggio del loro benessere, produttività e performance? Secondo le previsioni del World Economic Forum, nei prossimi mesi una persona su quattro arriverà ad avere dei livelli tossici di stress, perdendo fino al 35% di produttività sul lavoro. **Per Life Based Value, azienda Hr-tech esperta nella formazione basata sulle transizioni, è possibile invertire questa tendenza cogliendo il potenziale di sviluppo che questa crisi, come ogni transizione della vita, porta con sé.** Nasce a questo scopo il *Master Crisi*, il primo programma digitale al mondo che si rivolge a tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo e dal livello professionale e che consente alle aziende di formare e ascoltare le proprie persone attraverso la crisi, valorizzando l'opportunità che questa esperienza dà di mettere in campo nuove competenze e di innovare modi di lavorare e di produrre.

Dai sondaggi svolti da Life Based Value nell'ultimo mese, il 41% delle persone dichiara spontaneamente di aver migliorato alcune competenze grazie all'esperienza del *lockdown* – come per esempio la capacità di gestione del cambiamento (l'81%) e l'apertura mentale (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro ascoltino pensieri e stati d'animo delle loro persone. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà quindi avere grandi doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%).

Il nuovo master si sviluppa nell'arco di tre mesi su una piattaforma digitale, alternando formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva. Questo programma fornisce ai responsabili Hr e ai manager dell'azienda dati aggregati utili a indirizzare le scelte rivolte ai dipendenti e ad aggiornare la cultura aziendale rispetto alla realtà che cambia.

*Master Crisi* è stato messo a punto avvalendosi della collaborazione di un comitato scientifico, costituito da **Pier Giovanni Bresciani**, presidente Siplo-Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, **Felice Di Lernia**, antropologo ed esperto dell'utilizzo della narrazione nelle pratiche di cura, e da **Riccarda Zezza**, ceo di Life Based Value, che ha dichiarato: «Nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare. Tutto questo si paga con la fatica che ogni crisi comporta, ma è anche una grande opportunità di miglioramento per tutto il sistema. Perderla sarebbe un delitto, quando basta creare lo spazio perché avvenga».

# Il Sole 24 ORE

LA RICERCA

## Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell'81% delle persone

Riccarda Zezza, ceo di Life Based Value: «Nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare»



02 di ottobre

Nei prossimi mesi, una persona su quattro arriverà ad avere livelli tossici di stress, perdendo fino al 35% di produttività sul lavoro. Se le previsioni del World Economic Forum si avvereranno, la domanda da porsi adesso è quali sono le reali esigenze dei lavoratori a vantaggio del loro benessere, produttività e performance. Quali azioni intraprenderanno le imprese nella Fase 2?

Life Based Value, azienda HR-tech, specializzata nella formazione basata sulle transizioni, sta lavorando per provare a invertire questa tendenza cogliendo il potenziale di sviluppo che questa crisi, come ogni transizione della vita, porta con sé. Il punto di partenza sono i risultati di un sondaggio svolto dalla società nell'ultimo mese: il 41% delle persone dichiara spontaneamente di aver migliorato alcune competenze grazie all'esperienza del lockdown. Per esempio? La capacità di gestione del cambiamento, come dice l'81% del campione formato da 1.800 dei 10.000 lavoratori dipendenti partecipanti ai webinar organizzati da Life Based Value, e l'apertura mentale, come dice oltre la metà (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro ascoltino pensieri e stati d'animo delle loro persone. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà quindi avere grandi doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%).

In una fase molto problematica, in cui le energie delle aziende sono rivolte in molti casi a come garantire, nella pratica, la continuità della produzione e dei servizi, l'ascolto, la condivisione e la partecipazione diventano vere e proprie sfide. Riccarda Zezza, ceo di Life Based Value, ha però spiegato che «nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare. Tutto questo si paga con la fatica che ogni crisi comporta, ma è anche una grande opportunità di miglioramento per tutto il sistema. Perderla sarebbe un delitto, quando basta creare lo spazio perché avvenga». Per poter mettere a frutto queste energie Life Based Value ha creato anche un master, denominato Master Crisis: si tratta di un programma digitale che si rivolge a tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo e dal livello professionale e che consente alle aziende di formare e ascoltare le proprie persone attraverso la crisi, valorizzando l'opportunità che questa esperienza dà di mettere in campo nuove competenze e di innovare modi di lavorare e di produrre. Il programma durerà 3 mesi, alternando formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva.

# la Repubblica

## Rischio stress al rientro al lavoro: un problema per uno su quattro

*La crisi può esser anche un punto di svolta: gestione del cambiamento e capacità di ascolto, ecco quel che ci ha insegnato il virus*



Stress per un lavoratore su quattro all'uscita lenta dal coronavirus. Secondo le previsioni del World Business Forum è questo lo scenario al quale andremo incontro, con le aziende che rischiano di veder questi collaboratori perdere anche il 35% della loro produttività.

Life Based Value, società che si occupa della gestione delle risorse umane e della formazione

in chiave digitale (un cavallo di battaglia sono i programmi sulla maternità e sull'acquisizione di competenze che comporta, che ribaltano la diffusa concezione di un suo momento di 'impedimento alla carriera'), ha svolto un sondaggio su quel che è accaduto ai lavoratori nell'ultimo mese. Per scoprire che anche in questo caso possono nascere dei punti di forza.

"Il 55% delle persone dichiara di aver acquisito nuove competenze proprio durante la pandemia come la capacità di gestione del cambiamento (l'81%) e l'apertura mentale (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro diano valore a pensieri e stati d'animo. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà avere doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%)", dice la società. Che crede a tal punto nella possibilità di usare la crisi come volano di rilancio da aver lanciato un Master digitale apposito per i lavoratori e i manager di Hr.

# Il Messaggero

## Coronavirus Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi



Nella **fase 2** rischia di ammalarsi di stress 1 lavoratore su 4. E' possibile evitarlo? Life Based Value lancia il primo programma di formazione digitale al mondo che trasforma l'esperienza della crisi in un'opportunità di sviluppo per le persone e per le aziende. Alla vigilia del Primo Maggio e



dell'allentamento del lockdown appena annunciato dal Governo, ci si chiede in che modo le aziende intraprenderanno la "**Fase 2**", per tenere conto delle reali esigenze dei lavoratori a vantaggio del loro benessere, produttività e performance. Secondo le previsioni del World Economic Forum, nei prossimi mesi una persona su quattro arriverà ad avere dei livelli tossici di stress, perdendo fino al 35% di produttività sul lavoro. Per Life Based Value, azienda HR-tech esperta nella formazione basata sulle transizioni, è possibile invertire questa tendenza cogliendo il potenziale di sviluppo che questa crisi, come ogni transizione della vita, porta con sé.

Nasce a questo scopo il **Master Crisi**, il primo programma digitale al mondo che si rivolge a tutti i lavoratori indipendentemente dal ruolo e dal livello professionale e che consente alle aziende di formare e ascoltare le proprie persone attraverso la crisi, valorizzando l'opportunità che questa esperienza dà di mettere in campo nuove competenze e di innovare modi di lavorare e di produrre. Dai sondaggi svolti da Life Based Value nell'ultimo mese, il 41% delle persone dichiara spontaneamente di aver migliorato alcune competenze grazie all'esperienza del lockdown – come ad esempio la capacità di gestione del cambiamento (l'81%) e l'apertura mentale (il 53%). L'83%, inoltre, si aspetta che la propria azienda faccia spazio al cambiamento e il 69% che i datori di lavoro per favorire il rientro ascoltino pensieri e stati d'animo delle loro persone. Il manager ideale nella Fase 2 dovrà quindi avere grandi doti di ascolto (68%) e di condivisione (70%).

Il nuovo master si sviluppa nell'arco di 3 mesi su una piattaforma digitale, alternando formazione multimediale, esercizi di riflessione individuale e collettiva. Questo programma fornisce ai responsabili HR e ai manager dell'azienda dati aggregati utili a indirizzare le scelte rivolte ai dipendenti e ad aggiornare la cultura aziendale rispetto alla realtà che cambia.

Master Crisi è stato messo a punto avvalendosi della collaborazione di un comitato scientifico, costituito da Pier Giovanni Bresciani, Presidente SIPLO Società Italiana di Psicologia del Lavoro e dell'Organizzazione, Felice Di Lernia, Antropologo ed esperto dell'utilizzo della narrazione nelle pratiche di cura, e da Riccarda Zezza CEO di Life Based Value, che ha dichiarato: «Nei momenti di crisi, le persone tirano fuori competenze ed energie inaspettate, e le aziende hanno l'opportunità di migliorare i processi e di innovare. Tutto questo si paga con la fatica che ogni crisi comporta, ma è anche una grande opportunità di miglioramento per tutto il sistema. Perderla sarebbe un delitto, quando basta creare lo spazio perché avvenga».

L'INNOVAZIONE PARTE DALL'ATTENZIONE VERSO GLI ALTRI

## Prendersi cura delle persone per fare la differenza

Biogen Italia si conferma tra i «Best Work Places» per l'ottavo anno consecutivo

**B**iotecnologie è sinonimo di innovazione, tecnologia e scienza. Un settore, quello delle biotecnologie della salute, in continuo fermento, che negli ultimi 20 anni ha portato a scoperte medico-scientifiche che hanno sensibilmente migliorato la qualità della salute di tantissimi pazienti in tutto il mondo. Al centro di questi traguardi ci sono le persone, che insieme hanno il coraggio di entrare in territori inesplorati, guidati dai grandi orizzonti che vedono di fronte a loro. Ciascun dipendente ha un valore unico ed esigenze specifiche, che meritano di essere comprese e soddisfatte con strumenti sempre più personalizzati.

In questo senso Biogen Italia, leader nel settore biotech farmaceutico con sede a Milano, promuove un modello di welfare, chiamato *Bpositive*, basato sulla convinzione che la felicità sia una competenza e che come tale possa essere allenata. Flessibilità, crescita, innovazione e integrità sono le parole chiave di questo approccio, che per l'ottavo anno consecutivo ha portato l'azienda nella classifica *Great Place to Work* per le medie imprese.

Tutto in coerenza con «Caring deeply. Working fearlessly. Changing lives», il credo dell'a-

zienda a livello globale che, dal 1978, è pioniera nell'area delle neuroscienze e costantemente ispirata dai valori di diversità, inclusione e trasparenza.

*Bpositive* è un modello che mira a prendersi cura delle singole persone andando oltre gli aspetti retributivi, offrendo un pacchetto di servizi da scegliere in base alle proprie esigenze personali, accessibili tramite un budget annuale dedicato. A ogni persona è inoltre assegnata una serie di benefit, che vanno dalle convenzioni per la persona e la famiglia e le esigenze domesti-

che, fino alle polizze sanitarie. Grande attenzione è inoltre ri-

servata alla conciliazione tra vita professionale e personale: orari flessibili, 2 giorni di smart working a settimana, possibilità di uscire prima dell'orario di lavoro il venerdì durante il periodo estivo e nel mese di dicembre, permessi speciali per la famiglia, nonché la possibilità di accedere a *Maternity as a Master*, un master on-line per permettere ai genitori di trasformare maternità e paternità in competenze chiave per la crescita professionale. «Mettere le persone al centro si-

gnifica innanzitutto comprendere le loro esigenze e dare a ciascuno gli strumenti e l'ambiente per esprimersi al meglio a livello sia professionale sia personale. Le persone sono la nostra più grande forza, capitale umano di energia, creatività, diversità e innovazione», dichiara Giuseppe Banfi, amministratore delegato di Biogen Italia. «In Biogen siamo consapevoli che le esigenze si evolvono nel tempo, quindi cerchiamo costantemente nuovi modi per agevolare le nostre persone e migliorare il nostro programma di welfare. Cre-

diamo infatti che un contesto di lavoro capace di realizzare sia gli obiettivi di business sia le aspirazioni personali sia la premessa necessaria per poter operare efficacemente a favore della comunità».

In un momento di estrema difficoltà come quello che stiamo vivendo, Biogen ha confermato il suo approccio e ha messo in campo misure per tutelare la salute e il benessere dei suoi dipendenti. Ha attivato tempestivamente lo smart working, ha organizzato in collaborazione con Dynamo Academy un programma di laboratori pensato per i bambini e un piano di attività ricreative rivolte agli adulti per rendere la permanenza a casa meno impegnativa.

«Le persone felici portano risultati migliori: siamo convinti che l'elemento chiave degli ambienti

di lavoro eccellenti non stia in regole e programmi validi per tutti, bensì in relazioni personalizzate e di qualità, basate soprattutto sulla fiducia e sulla trasparenza», conclude Banfi. «Siamo quindi fieri di aver ottenuto anche nel 2019, per l'ottavo anno consecutivo, il riconoscimento di *Great Place to Work* (edizione 2020) a testimonianza del valore per noi tangibile e fondamentale delle risorse umane».

## La funzione HR alla prova del Coronavirus: questione di leadership e competenze

Come sarà il ritorno al lavoro e quale il ruolo dei capi HR per dare fiducia oggi al personale e trasformare la crisi Coronavirus in opportunità di innovazione? La parola a Fabio Comba, HR Director KPMG, Sonia Malaspina, HR Director South Europe Danone Specialized Nutrition, Guido Piacenza, HR Director Santander Consumer Bank, e Marco De Rosa, HR Director Italy & Switzerland Alstom

**Q**uattro direttori HR di grandi aziende per un totale di **circa 10mila risorse gestite** si sono confrontati nella seconda Life Ready conference intitolata **“Il ritorno delle Risorse Umane”**, organizzata da Life Based Value: un webinar sul post-emergenza Coronavirus e su come sarà il rientro in sede per tanti lavoratori e il prossimo ruolo della funzione HR.

[Guarda il video. Competenze digitali, cosa sono e come sono cambiate con l'emergenza Covid-19](#)

Nulla sarà come prima – e non si tratta necessariamente di una visione pessimistica. Il lavoro da remoto cui la pandemia ha costretto milioni di persone nel mondo porta con sé **incertezze psicologiche e organizzative**, ma stimola anche l'innovazione nella gestione delle risorse umane, nelle competenze e nelle tecnologie adottate in azienda.

Sul tema sono intervenuti **Fabio Comba, HR Director KPMG, Sonia Malaspina, HR Director South Europe Danone Specialized Nutrition, Guido Piacenza, HR Director Santander Consumer Bank, e Marco De Rosa, HR Director Italy & Switzerland Alstom**. Il webinar è stato moderato da **Riccarda Zezza, CEO Life Based Value**.

### Più peso alla leadership dei capi HR

Il Coronavirus ha imposto una discontinuità radicale: per tornare alla “normalità” dovremo riconoscere ai direttori delle Risorse Umane un ruolo di leadership alla pari con i ruoli della C-suite. Lo ha affermato **Comba di KPMG**: «Chi lavora nelle HR oggi è chiamato a dare supporto ai dipendenti su ogni aspetto e la sua funzione diventa fondamentale per le organizzazioni, soprattutto le più grandi e complesse». Per guadagnare in termini di leadership gli HR manager «devono dare messaggi strategici positivi, indicare la direzione da seguire per preparare il ritorno delle persone in azienda. La loro missione è fare da coach e creare un ambiente che favorisce le performance».

Comba ha riferito che, alla luce della trasformazione tecnologica innescata dal Coronavirus, in KPMG si pensa già a un'estensione dello **Smart Working**. I manager dovranno imparare a delegare e a “fare network”, ovvero collegarsi con gli altri manager e colleghi e condividere esperienze. «Dovremo anche spingere sulle capacità di apprendimento veloce per affinare il nostro adattamento e la resilienza», ha concluso Comba.

## Spazio alle persone per far emergere l'innovazione

Oggi gli HR manager sono un collegamento quanto mai essenziale tra le strategie aziendali e le risorse umane, ha affermato **Senia Malaspina** di Danone Specialized Nutrition. «Le crisi si gestiscono su più fronti: economico, organizzativo, culturale, psicoaffettivo, ma **adesso va data priorità all'elemento psicoaffettivo**», ha detto Malaspina. «L'organizzazione è fatta di persone con sentimenti, paure, reazioni e i leader devono gestire questo aspetto. Danone ha provveduto a rassicurare i suoi dipendenti: vi siamo vicini e **non il cerzieremo nessuno a causa del Coronavirus**. Questo ha allentato l'ansia e aiutato a sprigionare la creatività e a reinventare il modello di business».

Il ruolo del management è dunque dare spazio e fiducia alle persone. «Tramite webinar cerchiamo di far capire che questa situazione è un'opportunità per introdurre una nuova modalità lavorativa e può lasciarci un patrimonio di ricchezza per chi mette al centro le persone. Le aziende che non fanno esprimere le persone con le loro idee, non riconoscono gli ambienti inclusivi e la diversità e non puntano su responsabilità sociale e equità perderanno il vantaggio competitivo», ha concluso Malaspina.

## Più digitale per le risorse "su campo"

La prima fase in questa pandemia di Coronavirus per un'azienda come Alstom è stata la salvaguardia fisica delle persone nelle varie sedi produttive, ha sottolineato **Marco De Rosa**, Direttore HR della multinazionale francese. Poi c'è stata l'estensione dello Smart Working: «Lo avevamo già attuato, ma solo un giorno a settimana per mille persone. In pochi giorni siamo dovuti passare allo smart working tutti i giorni per **1400 dipendenti**». Alstom ha anche provveduto alla "salvaguardia sociale", con l'estensione della copertura sanitaria per Covid-19 e strumenti di integrazione salariale per le attività che si sono dovute fermare.

Ma è anche necessario programmare il post-coronavirus per l'HR. «Dovremo pensare a collegare il personale addetto alle attività produttive con computer portatili», ha affermato De Rosa. Più in generale, «lo Smart Working e il team building diventeranno la modalità ordinaria di lavorare e andranno ripensati gli spazi fisici e le formazioni». Serviranno nuove competenze, come «saper comunicare efficacemente in modalità virtuale e fare network anche da distanza».

## Competenze e comunicazione alla prova

Competenze e comunicazione interna sono le priorità per **Guido Piacenza** di Santander. «Le skill su cui ci siamo formati sulla carta ora con l'emergenza Coronavirus le sperimentiamo sul campo e domani diventeranno il nostro nuovo modo di lavorare», ha affermato l'HR manager. «Anche la comunicazione interna è fondamentale per tenere unito il tessuto di persone che è il vero patrimonio dell'azienda».

Santander usa l'intranet per informare sulle azioni che la banca mette in pratica in base ai decreti del governo. «Abbiamo anche un app che usiamo internamente per lanciare eventi» e che adesso abbiamo adibito all'organizzazione delle Smart weeks: ogni settimana lanciamo un dibattito su temi come l'aspetto positivo dello Smart Working o le nuove competenze che stiamo utilizzando e la comunicazione ci fa sentire più vicini».

Santander si sta infatti preparando al rientro delle persone in sede, ha concluso Piacenza: «Sarà un ritorno graduale che potrebbe prevedere la riorganizzazione degli spazi fisici: forse l'open space non sarà più funzionale. E **sperimenteremo nuovi modi di lavorare, con più strumenti digitali**».

## La parola alle risorse umane: “Chiamati al cambiamento”

---

Ma come si sentono le risorse umane di fronte alla crisi sanitaria e al lavoro da casa? Secondo un sondaggio condotto su 500 partecipanti di un precedente evento Life Ready, **all’idea di tornare alla “normalità” il 91% è ottimista**: i processi in azienda miglioreranno “grazie a quello che abbiamo imparato in questo periodo”. Ma il 62% si dice preoccupato per il futuro e il 52% non crede che si tornerà esattamente alla normalità.

Quanto alle aspettative su quello che la propria azienda potrà fare per facilitare il rientro, il 91% risponde “migliorare i processi grazie a quello che abbiamo imparato”, l’83% “aumentare lo smart working”, l’82% “dare spazio al cambiamento che c’è stato”, il 69% “ascoltare di più i propri dipendenti”.

**Il 74% delle persone pensa che questa epidemia genererà il bisogno di supporto psicologico per le risorse umane** (molte aziende si stanno già attrezzando in questo senso), ma un terzo sottolinea come questa esperienza difficile sia una prova importante per la propria capacità di adattamento. L’accento è sulle competenze: quelle che in questo periodo contano sono la gestione del cambiamento (81%), l’apertura mentale (53%), la creatività (37%), l’intraprendenza (33%) e la visione (24%). ■

**.lavoro**LA GESTIONE  
DEL CAPITALE  
UMANOI capi del personale:  
sui luoghi di lavoro  
l'impatto  
sarà strutturale

Matteo Prioschi - a pag. 33

**Mondo hr.** Secondo Aidp il 56% dei manager prevede chiusure aziendali, il 62% una nuova organizzazione spinta da norme per tutelare la salute e da smart working (55%)

# Un capo del personale su due: l'impatto sarà strutturale

Matteo Prioschi

**D**iversi modi di interagire, nuove modalità di apprendimento, ridefinizione degli spazi. La ripresa dell'attività lavorativa in azienda in molti casi non sarà facile ma sicuramente avverrà in una realtà diversa da quella che abbiamo conosciuto finora. L'attuale sospensione (per quelle mansioni che non possono essere svolte altrove o in altro modo) o la traslazione (per ciò che si può fare in smart working) imposta dall'epidemia coronavirus, per quanto prolungata è temporanea, e porta a interrogarsi su come sarà il ritorno a una "nuova normalità" che in alcune realtà produttive potrebbe avvenire già a metà mese, mentre per altre potrebbe richiedere tempi più lunghi o non avvenire del tutto.

**Gli effetti sul tessuto produttivo**

La crisi in corso avrà infatti un impatto rilevante sull'universo stesso delle imprese. Tra gli oltre 3 mila associati ad Aidp (Associazione nazionale dei direttori del personale) il 56% si attende ricadute pesanti in termini di chiusure aziendali e il 52% immagina elevati tassi di disoccupazione. Ci saranno quindi conseguenze sulla struttura del sistema pro-

duuttivo, in termini di unità produttive e dimensioni delle stesse. A ciò si aggiungerà un cambiamento nell'organizzazione del lavoro, che dovrà tener conto di nuove regole ma anche dell'esperienza positiva fatta in queste settimane.

Sempre in base all'indagine svolta da Aidp, secondo il 62% degli associati si dovrà tener conto delle norme di tutela della salute e dell'attività di prevenzione dal virus: il 55% ritiene che ci sarà un potenziamento dello

smart working; per il 22% aumenteranno gli investimenti in infrastrutture informatiche e per l'11% in smart learning. «Consapevoli che il dopo non sarà facile per le aziende e di conseguenza per i lavoratori - osserva Isabella Covilli Paggioli, presidente Aidp - la differenza la faranno le misure straordinarie e giuste che verranno messe in campo per rilanciare l'economia e la consapevole capacità di chi questi processi li deve governare in una prospettiva positiva e con nuove forme di organizzazione. Al fine di non vanificare le misure già pensate e in fase di elaborazione, chiediamo a gran voce un'opera ra-

dicale di sburocrazizzazione generale, di facilitazioni nell'utilizzo delle agevolazioni, di chiarezza nelle norme e di aiuto alle aziende nel consen-

tire maggiore flessibilità e trasparenza in tutti i rapporti, soprattutto quelli di lavoro».

**Aspettative e paure**

Accanto alle difficoltà economiche e finanziarie di riprendere l'attività, ci sono le incognite su come questa sarà svolta nel prossimo futuro. Perché ci sarà una "diversa normalità" come è stato evidenziato dalla conferenza online organizzata da **Life based value** a inizio mese con la partecipazione dei responsabili delle risorse umane di alcune imprese, che si sono interrogati sul ritorno delle persone in azienda. Partendo dalla consapevolezza che le cose non saranno co-

me prima e che, secondo quanto riscontrato tra i partecipanti ai webinar tenuti dalla società, tra i dipendenti c'è sia chi ha un'aspettativa positiva, che non vede l'ora di ritornare alla "normalità" e chi è preoccupato per l'incertezza, non sa cosa aspettarsi e ritiene che comunque sa-

rà diverso. E la situazione attuale viene vissuta sia in modo positivo, nel senso che ci si sente pronti a ricominciare e si nutrono speranze per il futuro ma per altri, invece, è motivo di incertezza, anche paura e causa di stanchezza. In ogni caso, come ha riassunto Guido Piacenza, responsabile risorse umane Santander consumer bank, riapriremo «con un bagaglio di competenze che prima abbiamo studiato sulla carta, ora le stiamo sperimentando e domani diventeranno il nostro modo di lavorare».

La sospensione forzata dell'attività o la delocalizzazione domiciliare dei dipendenti ha comunque avuto un impatto importante sulle aziende e sui lavoratori. Impatto che, ha sottolineato Fabio Comba, direttore risorse umane di Kpmg nel corso della conferenza, è stato più forte nelle aziende in cui l'età media dei collaboratori è più elevata. La discontinuità è stata riassorbita in modo più veloce dove l'età anagrafica è più bassa e, come si poteva immaginare, nelle società di servizi la riconversione è stata più semplice, mentre in quelle in cui l'attività produttiva è più consistente l'impatto è stato più violento.

#### Un nuovo ambiente

Lo smart working, che in questa fase consente a molte aziende di proseguire in tutto o in parte l'attività, non può essere applicato in modo uguale a tutte le realtà. E, quindi, a una fase di sospensione forzata dell'attività seguirà la ripresa, che però determinerà conseguenze anche sugli

l'importanza del pilastro psico affettivo dell'organizzazione aziendale perché le persone hanno paure, ansie e incertezze (una quota non trascurabile del panel di **Life based value** lo ha dichiarato espressamente) che le prime linee devono gestire. Più di un'azienda ha attivato un servizio di supporto ai dipendenti nella fase attuale in cui il diverso modo di vivere e lavorare comporta la definizione di un nuovo equilibrio. Il cambiamento in atto porterà a un arricchimento, se non altro per le soluzioni individuate e adottate per affrontarlo, ma i responsabili delle risorse umane devono creare le condizioni perché i dipendenti abbiano fiducia e possano contribuire alla ridefinizione del modello di business.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

#### IL RIENTRO

##### Le voci sul campo

Voglia di ripartire insieme a incertezza, approccio positivo ma anche ansia. **Life based value** ha raccolto le sensazioni dei partecipanti ai suoi webinar in merito alla situazione di transizione che si sta vivendo per effetto dell'emergenza epidemiologica che ha costretto a modificare le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa o a sospenderla. Quasi la metà degli intervistati (46%) si aspetta di rientrare al posto di lavoro entro due mesi, il 26% entro un mese, il 16% non prima di tre mesi

##### Le prospettive

Alla voglia di ripresa si affianca la consapevolezza che ci saranno delle differenze rispetto al passato. Così l'88% degli intervistati afferma di essere felice alla prospettiva di tornare alla normalità, ma il 62% è preoccupato per l'incertezza del futuro, il 52% crede poco al ritorno della situazione precedente e il 34% non sa cosa aspettarsi

##### Valorizzare l'esperienza

Emerge comunque l'aspettativa di maggior ascolto da parte delle aziende nei confronti dei dipendenti (69%), di incremento del ricorso allo smart working (83%), della presa d'atto che un cambiamento c'è stato (82%) e di miglioramento dei processi quale conseguenza di quanto si è imparato in questo periodo (91%)

aspetti logistici, come ben testimoniato da Marco De Rosa, Hr director Italia e Svizzera di Alstom, azienda in cui i blue collar sono il 40% dei dipendenti. La società ha affrontato l'emergenza garantendo le misure di salvaguardia fisica dei lavoratori, estendendo al 100% il lavoro agile per quelli con mansioni compatibili ma ora sta già ragionando su come organizzare la ripresa. Vanno ripensati gli spazi in cui si lavora o anche la stessa mensa, le modalità di formazione, che oggi vengono spesso svolte in aula e sul campo e seppur la tecnologia possa dare un contributo importante non ci si potrà affidare esclusivamente ai webinar. Uno dei temi, secondo il manager, sarà «come mantenere il distanziamento sociale aumentando l'inclusione. Pensate al valore della pausa caffè: quando si potrà rifare e come la sostituiremo in questo periodo?»

Accanto agli aspetti economici e organizzativi Sonia Malaspina, Hr director south Europe Danone specialized nutrition ha evidenziato





PRODIGI | 17/18/19

## Qualche consiglio (necessario) per le mamme in smart working



La casa si trasforma in ufficio, ma serve qualche regola per la «sopravvivenza in famiglia». Ecco qui 5 consigli di Riccarda Zezza, ceo di «Life Based Value»

È un dato di fatto: siamo tutti a casa, ognuno con le proprie esigenze. E, se avete figli, sapete bene che cosa vuol dire distreggiarsi tra il cosiddetto smart working e le richieste dei bambini, stile *mamma-ma-quando-si-mangia*, *mamma-ti-va-di-giocare*, *mamma-penso-stare-acanto-a-te*.

Ognuno poi trova la sua strategia di sopravvivenza: consigliamo di creare un programma rigoroso che replichi quello di una normale giornata scolastica, consigliamo di definire bene i confini con i figli e di fare comunque delle pause per far vedere che ci sei, per tirare il fiato, per scambiarsi due parole e ridere insieme.

Magari fare qualche turno con il proprio partner potrebbe aiutare.

Abbiamo chiesto a [Riccarda Zezza](#), ceo di [Life Based Value](#) di darci qualche dritta su come le mamme possano vivere e lavorare bene in smart working ai tempi del Covid19.

E lei, ci ha risposto così:

**1. «Riorganizziamoci come farebbero le aziende.** Guardiamo a questa situazione straordinaria come se fosse una vera e propria fase di riorganizzazione aziendale. È un momento di trasformazione profonda in cui tutti dobbiamo essere coinvolti. Mettiamoci intorno a un tavolo – genitori, figli, nonni e tutti coloro che vivono in casa con noi – e confrontiamoci. Qual è il pensiero di ognuno? Cosa vogliamo fare? Come ogni persona può dare il proprio contributo?».

**2. «Diamo spazio ai talenti di ognuno.** Nelle abitudini di tutti i giorni le persone tendono a fare sempre le stesse cose; eppure potrebbero esserci capacità, talenti ancora inespressi che vogliamo tirar fuori proprio adesso che tutto è diverso, e che ci darebbero delle nuove motivazioni. Aiutiamo i nostri figli a individuarli e a tirarli fuori».

**3. «Definiamo degli obiettivi.** Organizziamo un'agenda della giornata, diamoci dei compiti e degli obiettivi. Facciamo in modo che ognuno sappia qual è il suo ruolo, che si senta apprezzato per quello che fa, che si senta "guardato", che ci siano dei risultati chiari che possiamo celebrare».

**4. «Deleghiamo di più.** A noi donne viene naturale sovraccaricarci di attività. Questo è proprio il momento buono per allenare quell'importante competenza che è la delega! Ciò significa anche accettare che le cose non vengano fatte sempre come vorremmo noi».

**5. «Troviamo del tempo per noi.** Nelle situazioni di stress, come quella che stiamo vivendo, è più che mai importante trovare del tempo per la cura di sé. Sembra difficile, ma lo dobbiamo fare, per noi e per gli altri. Pensiamo che noi siamo la macchina, senza la quale nulla può funzionare».

PRASSI ORGANIZZATIVE

# LA CURA DEI CAREGIVER COME VALORIZZARE LE HUMAN SKILL DEI DIPENDENTI

di **Andrea Del Chicca**

Direttore Corporate di Trenord



**N**ata nel 2011 dall'unione delle competenze di Trenitalia e del Gruppo FNM, Trenord è la società dedicata ai servizi di trasporto pubblico ferroviario nella Regione Lombardia. Più di 800mila persone scelgono il treno e viaggiano ogni giorno con noi su una delle 2.560 corse disponibili in tutta la Lombardia. Si tratta di un'offerta che non ha paragoni in Italia, oltre il 25% del trasporto locale avviene in questa regione tramite il nostro servizio. Siamo l'asse portante della mobilità lombarda, collegando i principali poli urbani con Milano e connettendo tra loro i territori della regione, compresi l'aeroporto internazionale di Malpensa e la Svizzera con il servizio transfrontaliero. Diamo e portiamo valore alla Lombardia in termini sociali, economici e ambientali.

All'interno dell'azienda lavorano complessivamente 4.318 persone: oltre a macchinisti e capitreno (ben 2.600, con oltre 400 donne), che costituiscono il cuore pulsante dell'attività, si

contano poco meno di 900 colleghi nei sei impianti di manutenzione, circa 400 collaboratori appartenenti alla rete commerciale sul territorio e all'Amministrazione, al Personale e agli Acquisti e altrettanti colleghi negli staff delle direzioni.

## IL WELFARE AZIENDALE COME OPPORTUNITÀ STRATEGICA PER L'AZIENDA

Sin dal suo arrivo a settembre 2018, Marco Piuri, Amministratore Delegato di Trenord, ha iniziato a strutturare un nuovo piano strategico unitario e coerente. Piuri ha intuito che, tra le scelte strategiche dell'azienda, il sistema di welfare per il personale gioca un ruolo determinante. In questa prospettiva, ha deciso di porre attenzione non solo agli aspetti meramente amministrativi e contrattuali, ma di pensare all'articolazione di un intero progetto di vita del lavoratore in azienda.

Spesso, infatti, quando parliamo di conciliazione vita-lavoro, ammettiamo implicitamente la presenza di un'opposizione tra le due dimensioni, quella privata e quella professionale. La scommessa oggi è superare questa dicotomia per poter gettare le basi di un nuovo modello di welfare.

È indispensabile, perciò, tenere a mente il collaboratore e le sue esigenze, in quanto persona che frequenta e vive ambienti diversi, non solo l'abitazione e il posto di lavoro, ma anche la scuola dei figli, la casa dei genitori o, ancora, luoghi dedicati allo svago, come circoli, palestre, ecc.

### CONSAPEVOLEZZA, ASCOLTO E DIALOGO

Ancor prima di pensare a nuovi progetti, all'interno di Trenord abbiamo scoperto di avere già un ricco patrimonio di buone pratiche da valorizzare. Si è cercato, così, di comunicare al meglio le iniziative di welfare già messe a punto, adottando il modello del *Total reward*, che permette una valorizzazione economica dell'offerta al collaboratore divisa in quattro quadranti: retribuzione, benefit economici, formazione e sviluppo, ambiente di lavoro.

Costruire consapevolezza sul valore delle soluzioni di welfare disponibili è un primo passo utile per instaurare un dialogo più fruttuoso tra responsabile e collaboratore e scegliere una via sostenibile per ampliare la gamma di servizi aggiuntivi, costruendola sulla base di necessità concrete.



I segmenti più importanti dell'offerta sono la previdenza integrativa, l'assistenza sanitaria, che comprende anche il vaccino antinfluenzale, il Cra (Circolo ricreativo aziendale) e gli incentivi allo studio, ovvero i bonus scuola dalle elementari alle superiori e gli indennizzi per l'università.

### VALORIZZARE LE HUMAN SKILL

Tra le iniziative del 2019-2020, siamo lieti di aver aderito ai programmi di formazione sviluppati da Life Based Value per il potenziamento delle soft skill attraverso il metodo MAAM, l'apprendimento basato sulla vita. A settembre abbiamo lanciato *Child* e ora stiamo per partire con il progetto *Care*, i programmi per i neogenitori e per i *caregiver* (tutte le persone che assistono un loro familiare) all'interno dell'azienda, che consentono di trasformare queste esperienze di vita in competenze utili anche per l'attività lavorativa.

Riconsiderando le performance dei nostri colleghi alla luce degli oneri extralavorativi, ci eravamo accorti che spesso le neomamme erano costrette a scegliere tra lavoro e famiglia; ciò non solo non è giusto, ma è anche uno spreco se pensiamo al valore aggiunto in termini di competenze umane, relazionali e gestionali, che madri e padri possono portare dentro l'organizzazione.

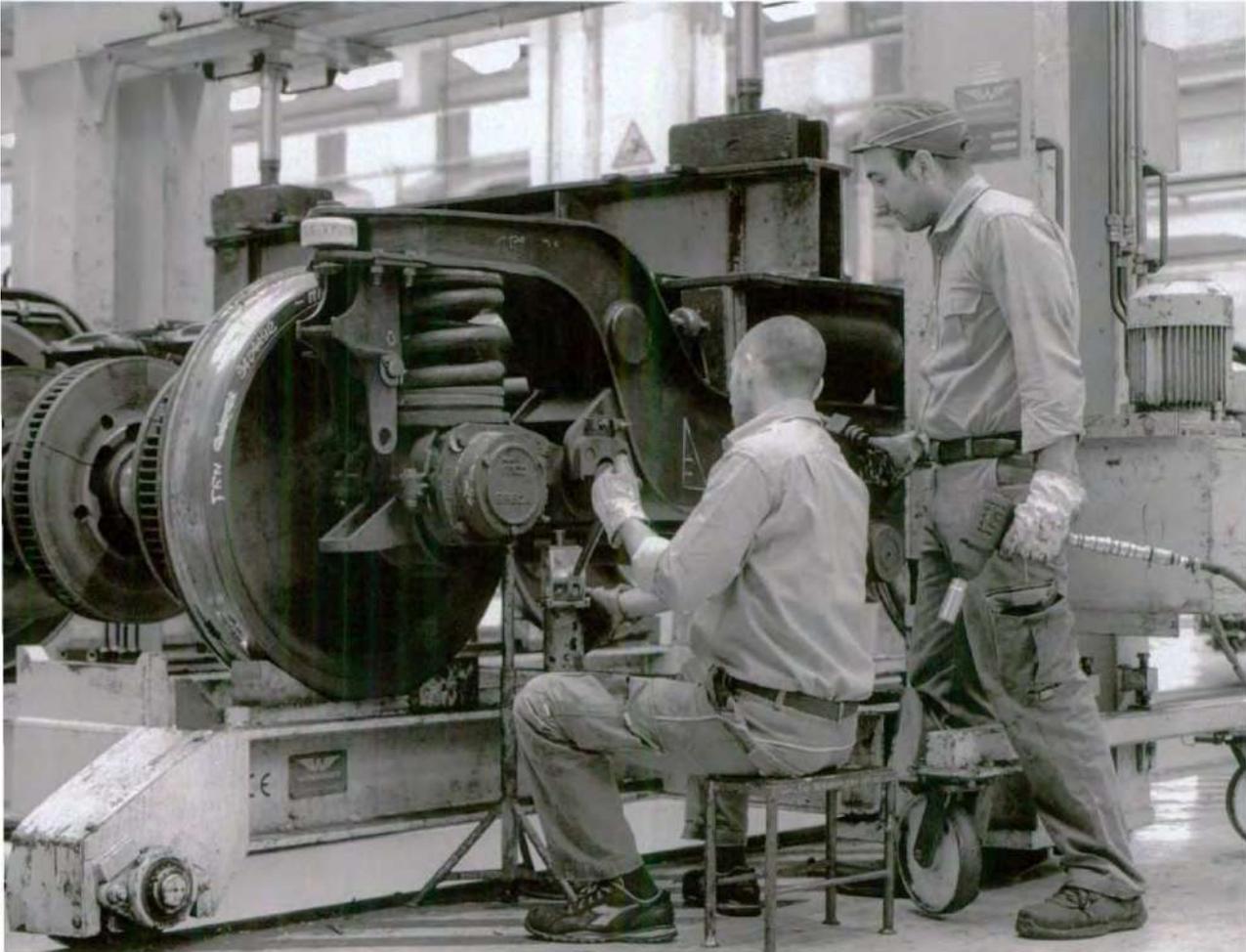
Quindi, con il Master abbiamo voluto attivare un circolo virtuoso per mantenere un filo rosso con le lavoratrici e i lavoratori e permettere loro di mettere in risalto le proprie capacità di gestire i problemi e lo stress della vita quotidiana, a casa come sul lavoro.

### WELFARE E BENESSERE ORGANIZZATIVO DUE FACCE DELLA STESSA MEDAGLIA

Il benessere organizzativo altro non è che il riflesso del benessere diffuso tra i singoli collaboratori all'interno dell'azienda; l'impresa è in salute se il lavoratore si trova nelle condizioni per poter dire: "Sto bene dove sono".

È necessario partire da una comprensione dell'individuo e delle sue esigenze per poter contribuire al benessere suo e dell'organizzazione nel suo complesso, rendere le persone in grado di esprimersi sia nei propri diritti sia nelle responsabilità e, dunque, nell'espletamento dei propri doveri contrattuali per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In fondo, il rapporto tra azienda e collaboratore si basa su un patto psicologico, un accordo di *do ut des*, che mette in moto uno scambio positivo di prestazioni e di passione. Talvolta le



aziende dimenticano la forza implicita di questo 'patto', ma il rapporto tra comportamento e risultato, tra benefit e prestazione, si riconduce interamente a esso.

Se si tralasciano gli aspetti che migliorano effettivamente la qualità del lavoro, inteso sia come insieme delle condizioni per lo svolgimento delle mansioni sia come servizio reso al cliente, 'Persone al centro' rischia di rimanere solo uno slogan appeso al muro. Bisogna superare sia il modello di leadership di stampo taylor-fordista sia quello umanitario-assistenzialistico dell'azienda, che come una 'madre' accoglie e vizia i dipendenti a prescindere dal loro *engagement*.

La priorità è piuttosto riallineare strumenti, retribuzione e welfare con gli obiettivi d'impresa. Su questo si innesta a sua volta un tema di responsabilità, che dev'essere fatto proprio dal datore di lavoro, realizzandosi nella politica del welfare, e dal collaboratore il quale, sentendosi parte di un 'organismo', sarà più motivato ad assolvere ai propri compiti al meglio delle proprie possibilità.

Questo approccio è applicato a tutte le funzioni di Trenord, tuttavia ogni reparto ha poi le sue specificità ed è evidente come l'orientamento al cliente e al servizio offerto sia un elemento indispensabile, sia nel controllo della sala operativa sia in un lavoro quotidiano di rapporto con il pubblico: per il passeggero possono fare la differenza tanto cinque minuti di ritardo quanto un "buongiorno" pronunciato con il sorriso.

Dobbiamo perciò sempre tenere a mente che il nostro compito è supportare la persona in quanto tale e che sta al collaboratore e al suo senso di responsabilità scegliere come svolgere il proprio lavoro, anche sulla base del rapporto che l'azienda è riuscita a stringere con lui.

Rimaniamo sempre aperti al confronto con le organizzazioni sindacali per valutare percorsi innovativi e nuovi modelli di gestione; allo stesso modo, riteniamo si possa fare ancora molto condividendo iniziative con altre aziende, come abbiamo fatto per esempio con Life Based Value, per poter creare insieme un welfare di rete territoriale. Con cuore, passione e coraggio.

19 MARZO 2020 • FAMIGLIA E LAVORO

## Sorpresa: i papà vogliono il congedo di paternità

Sette giorni a casa dopo la nascita del bambino ai papà non bastano più: secondo una ricerca in corso, ne vorrebbero di più. Ma non tanti, perché se è vero che qualcosa sta cambiando, ci vuole ancora molto per arrivare alla parità tra genitori. E le aziende? Ci stanno provando

di CRISTINA LAGAVA

**B**isogna dargliene atto: le intenzioni sono buone. Oggi i neopapà ce la mettono tutta: sono maestri nel cambio del pannolino, al primo rigurgito sanno dare la pacca sulla schiena del neonato e pazienza se sbava, nessuno li batte sulla temperatura del latte nel biberon. Vogliono esserci. Ma a tempo determinato, e senza considerare nella giusta luce i bisogni delle loro compagne. È quanto emerge dalla ricerca "Lo stato della paternità in Italia" che **Life Based Value, azienda HR-tech per lo sviluppo del capitale umano**, sta svolgendo in Italia presso alcune aziende, in partnership con l'organizzazione internazionale Promundo, leader nel mondo sul tema dell'identità maschile (l'indagine è ancora in corso, per aderire [maam.life/padri2020](http://maam.life/padri2020)).

«**Gli uomini oggi hanno desiderio di accudimento e lo dimostra il fatto che alla domanda "Quanto dovrebbe durare il congedo di paternità" per il 60 per cento rispondono due settimane/1 mese**», spiega Riccarda Zezza, ceo di Life Based Value. «Ma le esigenze delle donne sono più forti: secondo il 58 per cento tra loro, i papà dovrebbero restare a casa almeno tre mesi, per essere realmente efficaci». Accontentiamoci: è comunque già positivo che, a fronte dei sette giorni di congedo obbligatorio, i papà ne vogliano di più. Una generazione fa, sarebbe stato impensabile: un salto in clinica dopo il parto e poi di corsa in ufficio.

«Il cambiamento culturale è in atto. Tra chirurghi ormai è considerato normale parlare di figli piccoli, anche nelle cene tra colleghi» dice Francesca Ratti, chirurgo epatobiliare all'ospedale San Raffaele di Milano. «Chi fa il mio lavoro sa che il tempo è poco e prezioso. Proprio per questo non può essere sottratto alla famiglia. **Molti medici sono figli di chirurghi, hanno sofferto l'assenza del padre** e oggi non vogliono farla subire ai loro bambini. Ma anche l'aumento delle donne in sala operatoria ha inciso sui temi di conversazione e, soprattutto, sulle priorità. I colleghi hanno dovuto farci i conti. Credo però che da qui alla bigenitorialità ancora ce ne passi. Le migliori intenzioni si scontrano con la realtà quotidiana».

## La lista spuntata

Se sul pannolino una tantum sono tutti d'accordo, il doverlo cambiare giorno e notte mette i **papà a dura prova**. Altri dati della ricerca, realizzata in collaborazione con **Valore D**, confermano: «**Mentre il 75 per cento dei padri si sente fortemente coinvolto nella cura fisica e l'85 in quella emotiva dei figli, la percentuale scende al 66 per cento quando si chiede se si sentono altrettanto coinvolti nella pianificazione quotidiana**» prosegue Riccarda Zezza. Dunque, è proprio lì che scivolano. Un conto è andare a fare la spesa spuntando la lista scritta dalla compagna, altro è sapere quando andare al supermercato e cosa comprare: il detersivo per lavastoviglie è urgente? Su quel fronte, l'aiuto maschile è minimo, si rischia di dover lavare i piatti a mano. Per un impegno duraturo, per una maggiore responsabilizzazione, serve tempo: non a caso, le mamme sostengono che se gli uomini stessero a casa in congedo tre mesi e oltre, la loro salute mentale, secondo l'83 per cento, migliorerebbe. «Il problema è il sovraccarico mentale femminile» sostiene Zezza. «Su quel piano ancora non ci siamo».

**Il mancato allineamento è ancora più evidente quando i quesiti riguardano la sfera professionale:** alla domanda "se gli uomini prendessero un congedo di oltre tre mesi le mamme potrebbero guadagnare di più nel lungo periodo", risponde sì solo il 43 per cento degli uomini contro il 62 per cento delle donne. Stesse percentuali per la risposta a un'altra domanda: "Se gli uomini stessero a casa tre mesi, sarebbe più probabile che le mamme tornassero a lavorare dopo la nascita del bambino?" Anche qui, la differenza nel sì tra i due sessi è del 20 per cento.

## Il confronto con le quote rosa

Secondo Fabiana Cairoli, responsabile risorse umane di Grenke Locazione, specializzata nell'affitto di strumenti e tecnologie per il business, «serve l'obbligatorietà per spingere la rivoluzione nella genitorialità, così com'è stato per le quote rosa». Per cambiare passo, e far nascere nuove famiglie con relazioni paritarie, sette giorni non bastano. «Sarebbe utile un congedo di paternità obbligatorio di un mese ma non subito, quando la mamma è insostituibile, ma quando il bambino è più grandicello e magari va inserito all'asilo nido. I papà forse sarebbero più motivati». Intanto, Grenke ha risposto al **bando "Conciliamo" del Dipartimento per le Politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio**, che mette a disposizione 74 milioni per progetti di conciliazione famiglia lavoro (sono arrivate un migliaio di domande, a breve si costituirà la commissione che valuterà le proposte). «Abbiamo chiesto un supporto per cinque giorni retribuiti aggiuntivi al congedo di paternità e cinque giorni aggiuntivi retribuiti per mamme e papà per l'inserimento al nido, oltre a 100 euro da sommare ai 250 mensili già previsti per le spese di asilo», continua Cairoli.

«In azienda abbiamo 60 genitori di bambini tra zero e tre anni, le nostre iniziative sono a favore della famiglia a 360°. Ma serve una spinta per motivare i padri».

C'è chi si è già mosso con iniziative forti: Aviva, importante gruppo assicurativo internazionale che in Italia ha 580 dipendenti, ha avviato due anni fa il **"parental leave"**, che garantisce al papà (o comunque al secondo genitore) un'aspettativa fino a 11 mesi: i primi cinque sono retribuiti al 100 per cento dall'azienda, mentre gli ulteriori sei non sono retribuiti. Per le mamme, invece, nei sei mesi di facoltativa, oltre al 30 per cento pagato dall'Inps, Aviva aggiunge un altro 30 per cento. Risultato? **«All'inizio c'era diffidenza, i papà chiedevano al massimo 2-3 settimane**, temevano che stando a casa sarebbero stati penalizzati nella carriera» dice Enrico Gambardella, direttore delle Risorse umane. «Ora qualcuno inizia a chiedere cinque mesi. Sono ancora in pochi, ma è già il segno di un cambiamento.

Dal punto di vista aziendale, cambia anche la prospettiva al momento delle assunzioni: uomini e donne sono pari, entrambi possono prendere il congedo, ed è giusto sia così».

## Sono stato a casa sei mesi e lo rifarei

«Era il 1995, lavoravo in Mondadori, mia moglie Vittoria era incinta del nostro secondo figlio. Quando mi presentai all'ufficio del personale per chiedere informazioni sul congedo di paternità, rimasero allibiti: ero il primo in azienda, il secondo o il terzo tra i giornalisti italiani. Poi scoprirono che era un diritto, non potevano negarmelo. La mia famiglia viveva a Genova, io abitavo da solo a Milano. Mi ero perso i primi mesi di vita di Enrico, il mio primogenito. Non volevo ripetere l'errore con Andrea. Sono rimasto a casa sei mesi; dopo la maternità obbligatoria, Vittoria è tornata al lavoro. Ho preso il suo posto: mi alzavo di notte a cambiare il pannolino, facevo quel che serviva. Faticoso? Non più di tanto. Mio malgrado, sono diventato famoso; un settimanale della Mondadori, Primo piano, mi ha dedicato la copertina. Per me è stato un periodo importante, e credo che sia servito a costruire un rapporto più intimo con Andrea rispetto a quello che ho con Enrico. In quanto al lavoro, quando poi sono rientrato e ho dato le dimissioni, non avevo molti margini per trattare. Ma non ho dubbi: rifarei tutto».

*Roberto Bagnoli,  
62 anni, giornalista  
economico esperto  
di previdenza*

## Il coronavirus cambia la vita quotidiana

Ma la riflessione sui tempi del lavoro e della vita si è accelerata in queste ultime settimane, con le scuole chiuse e i servizi al minimo. Molte aziende e molte famiglie hanno dovuto riorganizzarsi in fretta. I genitori sono rimasti a casa in smartworking, destreggiandosi tra bambini e consegne di lavoro. La pianificazione quotidiana, quella divisione dei compiti che ai papà risultava così ostica, è entrata prepotentemente nelle loro vite. **«Noi padri facciamo fatica a entrare in quest'ottica di gestione giornaliera. Anche per me, con una bambina di nove mesi, non è facile»** ammette Alessandro Russo, presidente del gruppo CAP, che gestisce il servizio idrico nella città metropolitana di Milano e in altri comuni vicini. «Ma stiamo andando verso una società dove spazi personali e professionali saranno sempre più intrecciati. Il tema non è più conciliare casa/lavoro, ma conciliare la vita. Dobbiamo prendere le cose che cambiano e declinarle come servono. La tecnologia può aiutarci, e se qualche papà pensa ancora che restare a casa penalizza la carriera, sbaglia».

# MARK UP

## Paternità e competenze di leadership: 7 grandi lezioni da 7 Ceo

Una giornata di interviste con imprenditori, manager e sognatori (una volta) di tutti i mestieri e di tutti i generi manager

In tempo di emergenza coronavirus Covid-19, con relative quarantene e smart working, le persone si ritrovano le sfide contemporaneamente in vita personale e professionale: ruolo di genitori e lavoratori alla ricerca di un nuovo equilibrio. Vale anche per i **7 papà e Ceo** che hanno preso parte, anche nel giorno della Festa del papà, all'evento streaming organizzato da Life Based Value per riflettere sulla **paternità come palestra di competenze chiave** anche per la sfera manageriale.

Così come la maternità, infatti, anche la paternità, se ben vissuta, migliora sensibilmente le **capacità professionali e di leadership** da tantissime prospettive diverse: intelligenza umana, emotiva, doti organizzative e così via. Questo anche grazie al fatto che i figli, per quanto "dipendenti", daranno sempre un feedback sincero ed autentico, costringendo l'adulto a fare i conti con dinamiche assolutamente nuove. Gli esempi emersi durante l'evento sono tanto semplici quanto illuminanti.

Vediamo a seguire le **pregnanti lezioni** apprese e condivise dai relativi Ceo durante i loro interventi moderati da Riccarda Zezza, Ceo di Life Based Value.

### 1. Matteo Sarzana, general manager Dellverio: "L'arte del negoziato e del dare l'esempio"

"Il più bravo negoziatore al mondo, come mi è stato insegnato, è un bambino di 5 anni, che non si farà mai problemi a continuare a chiedermi una cosa fino allo sfinitamento finché non l'ha ottenuta. Da qui ho appreso che **spesso bisogna passare dal comandare al negoziare**. Ho dovuto imparare a dire familiarmente sì anziché tantissimi no, anche quando sono stanco e non vorrei giocare per la milionesima volta a quel gioco, anche perché ci si rende conto che la singola occasione di quel momento non tornerà. Ho imparato a **passare dal dare la regola al dare l'esempio**, che è la cosa che ci rende più credibili sia a casa che sul lavoro. In ultimo, ma non per importanza, il tema della delega attraverso la formazione/educazione: se continuiamo a fare le cose al posto dei nostri figli anziché insegnarglielo, proprio come i nostri dipendenti, non impareranno mai".

### 2. Marco Piumi, Ceo Trenord: "La gestione dell'imprevisto e il non prendersi troppo sul serio"

"Con la prima figlia ci sono stati problemi di ospedalizzazione e dopo di lei avevamo fatto fatica per qualche tempo ad averne altri. Queste due vicende rimandano alla capacità di risposta e di responsabilità utili anche al mondo professionale, ti insegnano che **Dio esiste ma che non sei tu e che non si può avere neanche sul lavoro tutto sotto controllo, ci sarà sempre l'imprevisto**. Mi ha insegnato che nella vita devi fare tutto il possibile come se tutto dipendesse da te, ma sapendo che l'esito non lo determini tu. **È importante essere seri ma il non prendersi troppo sul serio**. Proprio come in famiglia, anche come Ceo penso che saremo ricordati per ciò che di più grande lasceremo in azienda, non per i margini più o meno alti".

### 3. Carlo Carollo, vicepresidente Samsung: "Regole chiare e incanalamento delle energie"

"I figli, intanto, sono per sempre, mentre i lavori cambiano. Nel momento in cui la paternità, che è probabilmente la cosa più bella della vita, arriva, ti obbliga a **ricalibrare sforzi ed energie**. Il primo impatto è stato per me quello di dover fare una scelta: un lavoro impegnativo poteva essere una scusa per spendermi poco nel mio nuovo ruolo familiare? Io ho scelto di provare a fare la mia parte e la prima cosa che ho dovuto imparare è stata **la gestione della variabile tempo con revisione delle priorità**, che per me è stato un elemento di crescita molto forte. Una seconda riflessione nella correlazione tra dimensione parentale e professionale è sicuramente **la ricerca di linee guida per la leadership**, che nel mio team sono: chiarezza, incanalamento delle energie, celebrazione di successi e fallimenti. Tre elementi che trovo anche nella mia dimensione genitoriale. Con i bambini, ad esempio, lo sforzo più grande è **denodificare con semplicità le cose del mondo**. I parallelismi sono davvero tanti".

### 4. Armando Pontini, Ceo Cargeas: "Un nuovo capitale umano e una diversa cultura dell'errore"

"Diventare padre mi ha esposto a un'esperienza che ha cambiato il mio modo di essere, mi ha insegnato che ci serve un  **pizzico d'incoscienza nell'agire**, sia per scegliere di essere genitori sia per scegliere di fare i manager. Il mio background era poco umanistico ma molto tecnico ed entrare a contatto con questo nuovo carica di emotività infantile è stato un impatto immenso. **I miei figli mi hanno insegnato a dare feedback con maggiore tatto**, anche perché quando parlo con i miei dipendenti vedo in loro gli stessi occhi. **Se sbaglio chiedo più scusa rispetto a un tempo**. Non solo. Quando insegni a tuo figlio a tuffarti per molti è automatico continuare a corteggiarlo per perfezionismo e lui probabilmente perderà a un certo punto entusiasmo, questo in azienda mi ha insegnato che anziché obiettivi troppo sfidanti, come invece spesso si dice, **servono obiettivi raggiungibili e motivanti**, ma anche una **diversa cultura dell'errore**."

### 5. Emiliano Rantucci, Ceo Avantade: "Superare il problema con il pensiero laterale"

"Sviluppare empatia, cercare di capire cosa sta pensando e come si sente l'altro, lo si deve fare con figli e collaboratori. In questi anni poi ho sviluppato tantissimo anche la capacità di pensiero laterale, che ho speso sia in famiglia che sul lavoro. Evitare quindi di guardare solo al rapporto causa-effetto ma **spostare il punto di osservazione dal problema alla soluzione**, come quando un figlio ha una difficoltà con una data materia scolastica. Infine, ovviamente, c'è il tema dell'**apprendimento continuo**, che vale per vita privata e professionale".

### 6. Riccardo Barberis, Ceo Manpower: "L'eterogeneità degli approcci e lo stare con i piedi per terra"

"Con i figli non ci sono ricette standard e servono approcci diversi in base al carattere, momento di crescita e così via. Lo stesso vale per i propri dipendenti. Questo gioco di **alternanza tra l'essere manager e leader** si ritrova nell'essere padri come nell'essere Ceo. Altra cosa (che dice mia moglie) è che la paternità fa bene al Ceo perché lo tiene con l'ego un po' più contenuto e con i piedi per terra, costringendolo a **bagni di realtà quotidiani**. Ho imparato anche a sviluppare la capacità di risultare interessante e coinvolto in quei 5 secondi d'attenzione che mi è dedicato prima che il figlio torni con il volto sul telefono. Questa situazione del coronavirus, poi, mi ha anche portato a capire che bisogna avere fiducia gli uni degli altri ed essere flessibili: i figli sono smartiti come i colleghi, ma si accollano anche nuove responsabilità come il fare la spesa".

### 7. Giuseppe Carbone, Ceo Il Sole 24 Ore: "La condivisione delle decisioni"

"Siamo spesso anche padri e madri ma in azienda sembriamo dimenticarci. Con i figli ho imparato a far capire sempre le mie decisioni, renderli partecipi con tempo e pazienza, e in azienda è la stessa cosa. Questa è ormai tra valori materiali e immateriali che stiamo sperimentando con questo nuovo modello di lavoro da casa, causa coronavirus, in grado che possa riflettersi positivamente nel medio lungo termini anche in valori di bilancio aziendale".

# Il Messaggero.it

## I padri vogliono più tempo per i figli, ma il 75% non si sente tutelato sul lavoro: «Ancora troppi stereotipi»

WIND THE GAP

Sunday 16 February 2020 di Maria Lombardi



Prima ha imparato a cambiare il pannolino, poi a dare la pappa. Poi a misurare la febbre e a riconoscere se la tosse è secca o grassa. Poi ha scoperto d'essere più paziente di quel che immaginava: i primi passi, l'asilo, il parco, il pallone, i Lego e le Barbie. I capricci, il sonno che non arriva mai, i viaggi in



macchina. Ogni giorno ce n'è una nuova, una fatica fare il papà (e non parliamo della mamma) che a volte i problemi in ufficio sembrano passeggiare. Appunto. Ce ne vogliono di abilità e ci si sorprende d'esser così cambiati. Più tolleranti, pazienti, empatici, più adulti. Perché allora non portare sul lavoro questo bel bagaglio di



esperienza?



### Manovra, chiesti dieci giorni di congedo obbligatorio per i papà

La **paternità** nel curriculum, come un **master**. Vuoi mettere quanto impegno richiede la famiglia rispetto a un qualsiasi altro corso, anche il più difficile? E quanta intelligenza ci vuole per capire quando alzare la voce e quando no, quando lasciar correre e quando invece insistere? «Diventare genitori è un cambiamento identitario. L'essere padre accresce l'intelligenza emotiva che nessuna lezione in aula può insegnare, migliora la capacità di ascolto e l'empatia. I papà acquisiscono una nuova forma di leadership: la leadership generativa, fanno crescere gli altri, individuano talenti e li valorizzano piuttosto che continuare ad affermare la propria superiorità. Bisogna superare la barriera artificiale tra famiglia e lavoro», è questa la sfida di Riccarda Zezza, CEO Life Based Value, l'azienda HR-tech che offre un programma di formazione digitale per neo-papà (e neo-mamme e figli che si prendono cura dei propri genitori) al lavoro.

### Non è un Paese per mamma lavoratrici: raddoppia il numero di donne che si dimettono dopo i figli

Master Child, si chiama così, è dedicato ai genitori (mamme o papà) con figli fino ai 3 anni e applica il metodo di formazione MAAM. Il senso è questo: trasformare le esperienze della vita dei dipendenti - in questo caso diventare genitori - in master in competenze soft. Finora i papà che hanno partecipato al programma sono oltre 2.700 di 70 aziende clienti Life Based Value (tra cui cui Danone, Enel, Italo-NTV, Linkem e Poste Italiane) le mamme sono più di 5.000. Il 78% dei papà dice di volersi iscrivere al Master online per migliorare le competenze soft. L'80% per scoprire di più rispetto alla genitorialità. «Sappiamo che la formazione in competenze soft dei dipendenti porta a un aumento della produttività del 12%, e a un ritorno sull'investimento fino al 250%. E l'84 per cento dei papà che hanno preso parte al master dicono di sentirsi più forte alla fine del programma».

### Le mamme potranno lavorare fino al nono mese e prendersi il congedo dopo il parto

Non ci sono nozioni da imparare, è la vita che insegna: il metodo è il life based learning. La tecnica è la trasferenza, ossia la capacità di trasferire le proprie competenze da casa al lavoro e viceversa.

Quali ostacoli incontra un padre oggi? «Il 42 per cento di quanti hanno partecipato al programma sottolinea l'esistenza di ostacoli culturali», spiega Riccarda Zezza. «Ci sono ancora troppi pregiudizi e stereotipi sui padri. Sottrarre tempo al lavoro per dedicarlo alla famiglia è ancora inconcepibile, chi lo fa è stigmatizzato. Sopravvive l'idea che il padre lavora e la madre bada ai figli, con la conseguenza che i padri si sentono invisibili e con un'identità debole e ancora tutta da costruire».

### Famiglia, permessi ai papà: sino a 15 giorni: ore di congedo per i padri con i prof

E poi c'è la questione tempo, troppo poco. «Il 35 per cento sottolinea la difficoltà di conciliare lavoro e vita familiare e vorrebbe più tempo per stare con i figli e con la madre».

I giorni di congedo obbligatorio per i padri sono appena sette, l'ultima legge di bilancio ne ha concessi due in più, adesso si vorrebbe arrivare a 15. «Solo il 15 per cento dei padri prende il congedo - aggiunge Riccarda Zezza - il 75 per cento dice di non sentirsi abbastanza tutelato. Il tempo del congedo andrebbe bilanciato in egual misura tra i genitori. Il problema sta nel modo in cui definiamo e quindi consideriamo il periodo di astensione dal lavoro: "congedarsi" vuol dire andare via, mentre chi si assenta dal lavoro per prendersi cura dei figli è più presente che mai nella società e sta anche migliorando competenze ed equilibri in un modo che avrà un ritorno positivo sul proprio lavoro. Non si tratta quindi di un congedo, ma di una vera e propria trasferta: per le madri come i padri».

### Maternità, svolta in vista per il congedo parentale: sarà portato a sei mesi, uno per il papà

E quanto è prezioso il tempo che i papà dedicano alla famiglia. «Le ricerche indicano che la maggiore presenza paterna ha benefici su molte dimensioni: oltre a migliorare l'intelligenza emotiva dei padri, ha un impatto positivo sulle performance scolastiche dei figli e diminuisce i conflitti nella coppia. Quando i padri prendono il congedo le probabilità di separazione diminuiscono dell'8,3 per cento».

“

Dichiarare che l'azienda capisce le necessità di un dipendente caregiver è già molto ma non basta. È necessario creare i presupposti affinché possa lavorare nelle migliori condizioni possibili. E per noi si tratta di un investimento che viene ampiamente ripagato in termini economici.

*Sonia Malaspina*  
*HR Director South Europe*  
*Danone Specialized Nutrition*

