RASSEGNA STAMPA.

QUANDO I GIORNALISTI SANNO DIRLO MEGLIO DI NOI.

LIFEED

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

DIGITAL360 | 02.08.2021
Le 5 caratteristiche che deve avere il luogo di lavoro per essere a misura di chi lo vive **8**

YOUMARK | 16.07.2021
Le competenze allenate nella vita entrano nel curriculum: Lifeed lancia la campagna #myrealcv **12**

ECONOMY | 11.06.2021
EY, sostegno ai dipendenti per dedicarsi alla cura dei figli **13**

ECONOMY | 10.06.2021
Lifeed, prima azienda italiana a partecipare a programma Unreasonable future **15**

LA REPUBBLICA | 19.05.2021
Essere genitori accresce le competenze “soft” utili sul lavoro: quasi otto su dieci si sentono più adatti ad esser leadero **17**

ECONOMY | 07.05.2021
Genitorialità ed esperienza di cura come occasioni di crescita personale e professionale, così Andriani implementa una corporate culture più inclusiva **19**

ILGIORNO.IT | 06.05.2021
Sulla maternità pari condizioni tra uomo e donna **21**

NÒVA | 03.05.2021
#PeopleCaring: digitalizzare i processi valorizzando l’Intelligenza Collaborativa **33**

LA REPUBBLICA | 02.05.2021
Giovani energici, over 50 ponderati e riflessivi:
così il mix di generazioni è una ricchezza sul lavoro **42**

ECONOMY | 01.05.2021
Quel doppio lavoro (di cura) che sviluppa competenze **44**

ILMATTINO.IT | 24.03.2021
Il premier Dragi: «Figli o lavoro, le donne non dovranno più scegliere» **47**

FORTUNE HEALTH | 19.03.2021
Lavoro e leadership, perché i papà hanno una marcia in più **51**

PERSONE&CONOSCENZE | 17.03.2021
Valorizzare le competenze soft la missione dell'hr nell'era delle incertezze **54**

MARK UP | 10.03.2021
Roberta Candileno (Mondelez): "Una strategia di D&I a tre pilastri" **61**

MAG BY LEGALCOMMUNITY.IT | 09.03.2021
La caring leadership del futuro è donna **65**

IL SOLE 24 ORE | 08.03.2021
Competenze trasversali e ascolto: nuove risorse per le donne in azienda **67**

PANORAMA | 07.03.2021
«Donne più forti e consapevoli». Guida per festeggiare l'8 marzo **70**

LA REPUBBLICA | 07.03.2021
Più "vulnerabili" ma meno "disorientati".
Ecco come ci hanno cambiati i mesi della pandemia **73**

HUFFPOST | 25.02.2021
La palestra della maternità
rende migliori sul lavoro e scardina il senso di colpa **76**

TUSTYLE | 23.02.2021
La maternità? Vale come un master **79**

GRAZIA | 11.02.2021
Rinascere è il nostro mestiere **80**

MARKUP | 11.02.2021
La transilienza come risposta alle criticità **82**

ABOUTPHARMA ONLINE | 04.02.2021
Pandemia da Covid-19, i lavoratori del farma esprimono meno paura rispetto a quelli di altri settori **84**

PERSONE&CONOSCENZE | 28.01.2021
Usare le parole vere e agire con coerenza **85**

IL MESSAGGERO.IT | 13.01.2021
Dai big data ai "live data" per conoscere il welfare delle persone **94**

IL SOLE 24 ORE | 17.12.2020
Poste Italiane: la diversità crea valore **95**

IL RIFORMISTA | 15.07.2020
Nasce Display, l'evento dedicato al marketing e alla comunicazione. Intervista a Chiara Bacilieri: "La vera sfida è l'umanizzazione" **96**

IL SOLE 24 ORE | 09.12.2020
Unicredit finanzia donne imprenditrici e attività sociali **98**

IL RESTO DEL CARLINO | 25.11.2020
Essere genitori un punto di forza non un ostacolo **99**

WE WEALTH | 20.11.2020
Incertezza da covid? Gli addetti ai lavori sono più resilienti **100**

CAPITAL | 10.11.2020
Un buon capo sa rassicurare gli altri **101**

HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA | 22.09.2020
Come l'aumento di complessità può avere un impatto positivo sull'engagement **102**

IL SOLE 24 ORE | 15.07.2020
Caregiver e genitori? Danone investe su di loro (con ritorno economico) **103**

ELLE.IT | 08.06.2020
La maternità ha un immenso potenziale inespresso, e per ripartire davvero recuperarlo è obbligo **105**

ELLE.IT | 25.05.2020
Non ci sono dubbi, per la ripartenza abbiamo bisogno di leader “al femminile” e vi spieghiamo perché **106**

ALLEYOOP.ILSOLE24ORE.COM | 08.05.2020
10 maggio 2020: auguri alle mamme, sensibili guerriere **107**

HR-LINK.IT | 06.05.2020
Master crisi, un percorso per trasformare la transizione in un’opportunità **109**

AVVENIRE | 06.05.2020
Master. Così manager e dipendenti si preparano alla Fase 2 **110**

IL SOLE 24 ORE | 29.04.2020
Il lockdown? Migliora la capacità di gestione del cambiamento dell’81% delle persone **111**

REPUBBLICA.IT | 29.04.2020
Rischio stress al rientro al lavoro: un problema per uno su quattro **112**

ILMESSAGGERO.IT | 29.04.2020
Coronavirus Fase 2, un lavoratore su 4 rischia di ammalarsi di stress: ecco come gestire la crisi **113**

CORRIERE L’ECONOMIA | 27.04.2020
Prendersi cura delle persone per fare la differenza **114**

DIGITAL4BIZ.IT | 10.04.2020
La funzione HR alla prova del Coronavirus: questione di leadership e competenze **115**

ILSOLE24.IT | 08.04.2020
Un capo del personale su due: l’impatto sarà strutturale **118**

VANITYFAIR.IT | 03.04.2020
Qualche consiglio (necessario) per le mamme in smart working **120**

SVILUPPO&ORGANIZZAZIONE | 19.03.2020
Trenord: la cura dei caregiver: come valorizzare le human skill dei dipendenti **121**

IO DONNA | 19.03.2020
Sorpresa: i papà vogliono il congedo di paternità **124**

MARK-UP.IT | 19.03.2020
Paternità e competenze di leadership: 7 grandi lezioni da 7 CEO **126**

ILMESSAGGERO.IT | 16.02.2020
I padri vogliono più tempo per i figli, ma il 75%
non si sente tutelato sul lavoro: «Ancora troppi stereotipi» **127**

DIGITAL 360

IL NUOVO WORKPLACE

Le 5 caratteristiche che deve avere il luogo di lavoro per essere a misura di chi lo vive

Condividi questo articolo

Con spazi all'aperto, luminosi, colorati e ampi. Sono queste alcune delle caratteristiche che le persone oggi ricercano nei luoghi di lavoro, dove rispetto, libertà e sicurezza diventano le priorità di chi li vive. I risultati dell'indagine condotta dall'Osservatorio Vita-Lavoro di Lifeed

02 Ago 2021

Redazione

Per tanti aspetti della nostra quotidianità la pandemia ha creato un prima e un dopo, questo vale anche per il luogo lavoro e le caratteristiche che che oggi le persone ricercano con più convinzione. Le organizzazioni si trovano adesso a dover ripensare non solo la modalità in cui le attività devono essere svolte, ma anche il contesto fisico in cui le persone agiscono e interagiscono. Per progettare un futuro proficuo e sostenibile devono comunque superare l'approccio autoreferenziale e imparare ad ascoltare i desideri di chi lavora, facendo tesoro di tutte le informazioni acquisite che diventano un prezioso punto di partenza per rinnovare la cultura aziendale e disegnare l'ufficio del futuro. Di questo ne è convinta Riccarda Zezza fondatrice di Lifeed, la società di education technology a impatto sociale che dal 2015 crea percorsi formativi in cui il digitale incontra la vita quotidiana e che quest'anno ha lanciato l'***Osservatorio Vita-Lavoro***, con l'obiettivo di monitorare e analizzare le emozioni, le aspettative, i bisogni e i talenti delle 20mila persone coinvolte nei percorsi formativi proposti in 70 aziende .

Indice degli argomenti

Le caratteristiche del luogo di lavoro
Le nuove regole che mettono al centro la persona

Le caratteristiche del luogo di lavoro

L'esperienza forzata del remote working ha modificato sensibilmente la percezione degli spazi nei quali sino ad oggi le persone erano abituate a muoversi. Ecco dunque come dovrebbe essere ripensato il luogo di lavoro secondo chi quegli spazi li vive. A rivelarlo è proprio l'indagine condotta dall'Osservatorio Lifeed su 15mila spunti generati da 5mila partecipanti ai suoi percorsi formativi.

In generale lo studio rivela che il 62% delle persone averte energia positiva e soddisfazione nel luogo in cui sta lavorando in questi mesi di pandemia. Circa un terzo dei partecipanti (il 29%) esprime invece insoddisfazione, disagio, stanchezza o scarsa energia, un dato più elevato negli over 50 (+18% rispetto agli under 50).

Lo studio ha poi indagato anche quali sono i desiderata delle persone rispetto alle carattestiche che vorrebbero per il luogo di lavoro. Ne sono emerse 5 caratteristiche:

1. Per il 34% dovrebbero essere **all'aperto**, a contatto con la natura. Caratteristica sentita in egual modo da uomini e donne, soprattutto over 50;
2. Per il 17% delle persone lo spazio dovrebbe essere **luminoso, colorato, fantasioso e creativo**, anche "multisensoriale". Questa caratteristica è sentita principalmente dalle donne;
3. Un ambiente **ampio, spazioso**: è la caratteristica desiderata dal 16% delle persone;
4. Il 15% vorrebbe lavorare in uno **spazio dinamico e flessibile**, anche attraverso il digitale e la tecnologia;
5. Infine, il 14% dei partecipanti vorrebbe lavorare in **spazi stimolanti**, ricchi di occasioni di relazione, scambio e condivisione, con l'intento di recuperare la socialità perduta. Questa caratteristica è stata indicata soprattutto dagli uomini, e generalmente soprattutto da individui appartenenti alla fascia di età compresa tra i 35 e i 50 anni.

Le nuove regole che mettono al centro la persona

Non solo però 5 caratteristiche "fisiche". L'analisi ha individuato anche 5 regole che dovrebbero essere seguite per collaborare in maniera sempre più produttiva mettendo al centro la persona:

1. Per il 31% il **rispetto** è al primo posto, una richiesta che prevede anche gentilezza, inclusione e collaborazione. Questo aspetto è importante soprattutto per la fascia under 35;
2. Il 29% ricerca la **libertà**, di esprimere sé stessi e la propria creatività (soprattutto vale per le donne, +15% sugli uomini), e di flessibilità;
3. Il 23% desidera il **contatto con la natura**, che implica in molti casi anche il rispetto della natura e dell'ambiente, importante soprattutto per gli under 35;
4. Il 16% vorrebbe **sicurezza, organizzazione, ordine e presenza di regole chiare**;
5. Il 14% desidera **indipendenza**, intesa come tranquillità e disponibilità di spazi personali.

"Dai dati forniti dall'Osservatorio Vita-Lavoro emerge la necessità di recuperare la dimensioni estetica e del piacere nella progettazione degli spazi, partendo però dal design più sublime, quello della natura. Si pensa in ampiezza, integrando ambienti naturali, elementi antropici. Le nuove parole che devono definire le relazioni di lavoro sono rispetto, libertà, indipendenza ed esprimono in modo non equivoco la maturità acquisita dalle persone", afferma **Luca Solari, Professore di Organizzazione aziendale e Risorse Umane presso l'Università degli Studi di Milano e membro del Comitato Scientifico di Lifeed.**

@RIPRODUZIONE RISERVATA

INTERACTIVE

Le competenze allenate nella vita entrano nel curriculum: Lifeed lancia la campagna #myrealcv

16 Luglio 2021

Tutti gli eventi della vita possono arricchire il curriculum. Perché invece le più intense esperienze di vita vengono trattate come un 'vuoto' nella carriera professionale? Due esempi: **il congedo per la nascita di un figlio** (il 20% delle donne in Italia dà le dimissioni dopo la maternità) e il tempo dedicato alla **cura di una persona cara**, come un genitore anziano (il 28% dei caregiver ammette di vivere questa condizione come uno stigma sul lavoro, secondo la ricerca *'The Caring Company dell'Harvard Business School'*). Eppure si tratta di motori di attività quotidiane che migliorano ben 63 competenze. È ora di cambiare radicalmente la cultura e iniziare a considerare **queste esperienze come dei veri e propri master nel curriculum vitae delle persone**.

Da questo presupposto è nata ***#MyRealCv***, la **campagna digital di Lifeed** che promuove la consapevolezza delle competenze allenate attraverso le esperienze di vita (come diventare genitori, prendersi cura di una persona non autosufficiente, vivere un divorzio, un trasloco, un nuovo lavoro...), vedendole nella loro complessità come occasioni che arricchiscono il curriculum vitae e realizzando così una migliore sinergia tra vita e lavoro.

#MyRealCv è stata ideata da **Lifeed**, l'EdTech company a impatto sociale che estende le possibilità di apprendimento delle persone a tutti gli aspetti della loro vita e coinvolge le aziende come agenti del cambiamento.

La campagna, realizzata collaborazione con l'agenzia di comunicazione **Cookies & Partners**, vuole spingere un cambiamento culturale a partire dalla creazione di una community – canali social Facebook, Instagram e LinkedIn – e dai partner di Lifeed, per poi svilupparsi a settembre in maniera più ampia grazie al coinvolgimento di influencer scelti perché rappresentano quanto sia importante trovare una sinergia tra vita e lavoro, e quanto i cambiamenti di vita spingano in questa direzione.

"Si chiama 'curriculum vitae', ma purtroppo spesso perde di vista la vita, con la conseguenza di sprecare risorse utili alla società e al mondo del lavoro", afferma nella nota **Riccarda Zezza**, CEO di Lifeed. "Con questa campagna proponiamo un cambio di paradigma che renda tutte le persone più consapevoli che gli eventi della vita producono competenze che meritano di essere valorizzate nella vita professionale perché 'funzionano' anche lì".

La campagna è volutamente giocosa e aperta a tutti: **un test composto da alcune domande individua i cambiamenti principali che le persone stanno attraversando, invitandole a scegliere quali competenze associarvi.** La persona riceve quindi un report che indica le capacità sviluppate e da inserire nel CV.

Economy

NEWS

ECONOMIA

EY, sostegno ai dipendenti per dedicarsi alla cura dei figli

11 GIUGNO 2021 DI ADNKRONOS

NEWS

Roma, 11 giu. (Labitalia) - Sfera professionale e vita privata sono due entità non facili da conciliare e il cui conflitto può creare ostacoli alla realizzazione delle proprie ambizioni. Specie nel momento in cui si diventa genitori. È possibile trasformare tale conflitto nella creazione di sinergie tra carriera e vita affettiva? Alcune realtà aziendali ci stanno provando. In questo senso EY è in prima linea nel promuovere una nuova cultura aziendale con nuove concrete possibilità per i dipendenti di dedicarsi alla cura dei figli. L'impegno di EY è su due fronti. Da una parte, la trasformazione di policy aziendali ispirate a strumenti innovativi con nuove possibilità per dipendenti e collaboratori. Dall'altra, l'introduzione di un percorso di alta formazione, realizzato in collaborazione con Lifeed, a supporto della cura dei genitori (con figli di età da 0 a 3 anni) sia come professionisti che come individui.

"Vogliamo supportare la genitorialità permettendo alle nostre persone di dedicare più tempo ai figli, mettendo a loro disposizione ambiziosi percorsi di crescita personale e professionale. Per questo abbiamo scelto un programma di eccellenza per accompagnare i neo-genitori nel loro percorso e dotarli di strumenti utili a valorizzare le competenze acquisite durante la cura della propria famiglia", dichiara Massimo Antonelli, ad di EY in Italia e Managing Partner dell'Area Mediterranea.

Secondo la filosofia EY, essere genitore è una fondamentale esperienza di crescita personale in grado di creare valore umano per entrambi i genitori. A tale scopo, l'azienda ha deciso di supportare i neo genitori sia in termini di tempo a disposizione da dedicare alla cura dei figli che di sostegno economico. EY riconosce ai nuovi papà con figli anche adottivi ulteriori 10 giorni in aggiunta ai 10 giorni di congedo di paternità previsti per legge. La nuova policy aziendale, inoltre, prevede la trasformazione del bonus mamme, in bonus genitori. Il rimborso economico disponibile per aiutare le neo mamme nel sostenere le spese nei primi mesi dopo il

rientro al lavoro, già presente nel welfare aziendale, viene esteso anche ai papà, sia dipendenti dell'azienda che liberi professionisti.

L'arrivo di un figlio coincide con un cambiamento radicale e di grande crescita nella vita di ambedue i genitori. Il concetto di cura presuppone lo sviluppo e il rafforzamento di competenze relazionali, creative e organizzative che in precedenza venivano poco o per nulla sfruttate. Problem solving, risk tasking, decision making, sono solo alcune delle skills connesse alla genitorialità, ma che possono essere decisive non solo a livello personale ma anche professionale. Alla base del progetto 'You Care You Learn' di Lifeed per EY c'è il presupposto che diventare genitore non debba essere visto come un ostacolo alla sfera professionale, ma anzi restituisca professionisti con competenze accresciute.

Il percorso di alta formazione digitale di Lifeed mette al centro self learning e crescita personale e si basa su un approccio rivoluzionario di sinergia tra genitorialità e lavoro. Studiato come un vero e proprio Master, secondo la metodologia Life Base Learning, il programma è articolato in diversi strumenti: lezioni in modalità micro-learning con materiali multimediali; moduli formativi incentrati sulle diverse competenze; missioni real-life per confrontare quanto emerso durante il percorso con la propria realtà; hub per condividere riflessioni con gli altri genitori presenti sulla piattaforma.

'You Care You Learn' di Lifeed permette ai neogenitori di EY di vivere l'esperienza genitoriale, sviluppando nuove competenze e imparando il metodo per trasferirle da un ambito all'altro della vita.

Per approfondimento: **https://www.ey.com/it_it/workforce/innovativo-progetto-ey-per-i-genitori**

TAGS ADNKRONOS, NEWS

Economy

LAVORO

DATI

Lifeed, prima azienda italiana a partecipare a programma Unreasonable future

10 GIUGNO 2021 DI ADNKRONOS

LAVORO

Roma, 10 giu. (Labitalia) - E' Lifeed la prima e unica impresa italiana tra le 16 aziende disruptive e innovative in forte crescita selezionate da Unreasonable group per entrare nella community di Unreasonable future, il programma voluto da Fossil Foundation, Pearson e Accenture per aiutare a co-progettare il futuro del mondo del lavoro. Le imprese selezionate sono in grado di portare un reale impatto nel futuro del mondo del lavoro, hanno soluzioni innovative, presenti sul mercato e in forte crescita, sono aziende inclusive, capaci di rompere gli schemi e cambiare la società.

Unreasonable future è il programma di fellowship, giunto al suo terzo anno, che riunisce innovatori dirompenti e imprenditori per co-progettare un futuro in cui le persone e la tecnologia lavorano fianco a fianco per creare un futuro più sostenibile ed equo per tutti. Le prime due edizioni hanno coinvolto 30 imprese, raggiunto 17 milioni di beneficiari in 180 Paesi. Le imprese coinvolte in Ureasonable future finora hanno raccolto più di 260 milioni di dollari in finanziamenti e l'iniziativa ha generato oltre 74 milioni di visualizzazioni sui social media.

Lifeed, l'edtech company a impatto sociale che crea soluzioni innovative per lo sviluppo del capitale umano e coinvolge le aziende come agenti del cambiamento è stata invitata ad unirsi alla community. Attraverso una piattaforma di formazione aumentata, digitale e real life, dal 2015 Lifeed trasforma le transizioni di vita e le attività di cura in palestre per la formazione delle competenze soft. Citata da McKinsey & company tra le 10 iniziative più innovative al mondo per il reskilling dei lavoratori, oggi la formazione Lifeed è utilizzata da oltre 20.000 persone in 70 aziende.

L'azienda è stata fondata da Riccarda Zezza co-autrice del libro Maam - maternity as a master, blogger di Alley Oop - Il Sole 24 Ore, Fellow di Ashoka - l'ong che seleziona i migliori innovatori sociali del mondo - membro onorario di Cesvi e membro del Weizmann young european network. Riccarda è, inoltre, stata premiata da Fortune come 'Most influent and innovative woman fortune 2018' in Italia.

"Unreasonable future - ha dichiarato Riccarda Zezza - rappresenta per Lifeed una grande opportunità per diffondere metodi di formazione innovativi e più democratici, in grado di cambiare la vita delle persone e ridefinire i modelli organizzativi. Vogliamo dare il nostro contributo per rendere accessibile la riqualificazione a milioni di lavoratori, costruire un mondo del lavoro in cui tutti possano realizzare il proprio potenziale, trasformando le esperienze di vita in competenze professionali".

Unreasonable future fornisce una serie di occasioni di confronto e crescita per le imprese più innovative e in fase di crescita. Imprenditori e partner sono coinvolti in workshop guidati da esperti, braintrust, eventi globali e incontri immersivi su misura. Una rete di oltre 1000 mentori e specialisti, supportano le fase di crescita delle imprese e sfruttando le relazioni con fondi, fondazioni e società di consulenza, Unreasonable Future è in grado di indirizzare investimenti mirati sulle iniziative selezionate tramite raccolte di fondi e impegno diretto.

TAGS ADNKRONOS, LAVORO

19/05/2021
Sito Web

la Repubblica.it
Il mondo in diretta 24 ore su 24

diffusione:7

Essere genitori accresce le competenze "soft" utili sul lavoro: quasi otto su dieci si sentono più adatti ad esser leader

LINK: https://www.repubblica.it/economia/miojob/lavoro/2021/05/19/news/lavoro_genitorialita_lifeed-301363857/

Essere genitori accresce le competenze "soft" utili sul lavoro: quasi otto su dieci si sentono più adatti ad esser leader di Raffaele Ricciardi Capacità di gestire il cambiamento, empatia, dialogo: le caratteristiche apprese con il grande cambiamento personale dato dalla paternità e maternità 19 Maggio 2021 2 minuti di lettura MILANO - Il doppio colpo di carichi di cura accentuati dalla chiusura delle scuole e da una vita "normale" sospesa, con le difficoltà lavorative che per di più si sono concentrate su settori tipicamente "femminili", ha determinato una pesante ricaduta sull'occupazione delle donne (madri, in particolare) e aperto a serie riflessioni sulla capacità delle aziende di supportare questi percorsi di vita extra-professionali. Eppure - nella nuova ricerca elaborata durante i percorsi di formazione di Lifeed, che hanno portato 20mila persone a far emergere competenze e risorse da una transizione in corso nella loro vita: diventare genitori, diventare caregiver, o più in generale attraversare un periodo di forte cambiamento, come la pandemia - emerge chiaramente come il percorso personale extra-professionale sia una palestra fondamentale per le qualità che poi si trasferiscono in ambito lavorativo. Per oltre sette lavoratori su dieci, infatti, le competenze di leadership sono migliorate nell'ultimo anno proprio grazie a una transizione vissuta personalmente. Quando questa transizione riguarda la cura di un figlio, la percezione di miglioramento nella leadership è ancora più elevata: raggiunge il 74% delle mamme e dei neo papà e sfiora l'80% delle partecipanti neo mamme. "Ho imparato ad 'ammorbidire', lasciando che a volte le cose abbiano il loro corso e ho imparato che in alcuni casi non si può avere tutto sotto controllo ed è necessario delegare e chiedere aiuto agli altri", la testimonianza di Isabella, 45 enne che lavora in banca. "Questo me lo sta insegnando giorno dopo giorno la mia vita privata di mamma. Queste nuove attitudini le ritrovo anche nel dialogo con clienti e colleghi ma anche nella gestione degli imprevisti, cercando equilibrio tra una soluzione tempestiva ma anche efficace, sapendo quando è necessario agire con poco tempo e poche informazioni e quando invece si può soppesare con un po' più di tempo e riflessività". Visti gli imprevisti che regala l'esser genitori, indagando quel che pensano le madri-lavoratrici in particolare emergono una serie di competenze che tornano utili anche in ambito professionale. Nell'ordine sono; Gestione del cambiamento; Problem solving; Autoconsapevolezza;

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

la Repubblica.it
Il mondo in diretta 24 ore su 24

Decision making; Capacità d'iniziativa; Delega e collaborazione. Sono tutte competenze indicate dal World Economic Forum tra le "10 top skills of 2025", che professionisti e aziende dovranno acquisire per operare in uno scenario globale completamente mutato. Anche per i padri, gestione del cambiamento e autoconsapevolezza sono tra le competenze più allenate nell'ultimo anno con la pratica genitoriale. Si aggiungono però caratteristiche particolari: Ascolto; Gestione della complessità e incertezza; Empatia; Comunicazione. "La paternità mi ha insegnato il confronto, il non prevaricare sull'altro", ha raccontato durante un incontro Alessandro, trentenne in Sace. "Camminare affianco, per collaborare assieme, non uno davanti all'altro, per comandarlo. Questo non può che essere vero anche al lavoro e capirlo mi è servito molto nel mio ruolo di manager"- Pandemia e remote working diventano, per i padri, un'occasione per sperimentare - in molti casi per la prima volta - "un congedo parentale collettivo", in cui vengono allenate proprio quelle competenze della leadership generativa ed empatica.

La proprietà intellettuale è riconducibile alla fonte specificata in testa alla pagina. Il ritaglio stampa è da intendersi per uso privato

Economy

LAVORO

Genitorialità ed esperienza di cura come occasioni di crescita personale e professionale, così Andriani implementa una corporate culture più inclusiva

Comunicato stampa

7 MAGGIO 2021 DI ADNKRONOS

LAVORO

(Gravina in Puglia, 7 maggio 2021) - L'azienda di Gravina in Puglia, già Best Workplaces™ Italia 2021, aderisce al programma di formazione Lifeed® per supportare tutti i dipendenti nella trasformazione dell'esperienza genitoriale in un'occasione di sviluppo di preziose competenze trasversali.

Gravina in Puglia, 7 maggio 2021 - Andriani S.p.A. Società Benefit non è solo l'azienda che ha raggiunto gli apici dell'innovation food grazie alla capacità di innovare il mercato alimentare con la propria pasta alternativa, a base di legumi e cereali naturalmente privi di glutine, bensì incarna un nuovo modello di impresa che integra innovazione e sostenibilità ed è proiettato al benessere ambientale e sociale, dei consumatori così come dei propri collaboratori.

Andriani, infatti, ha scelto di assumersi la responsabilità del bene comune, promuovendo consapevolezza e cultura inclusive a tutti i livelli e in particolare al proprio interno, nella convinzione che la valorizzazione del pluralismo e delle pratiche inclusive abbiano risvolti positivi anche in termini di competitività.

In termini concreti, proprio il prossimo 10 maggio, a ridosso della Festa della Mamma, avrà luogo il primo appuntamento del programma di formazione Lifeed®, che vede coinvolti tutti i dipendenti genitori ed è composto da master digitali, webinar e tool utili per rafforzare e sviluppare l'intelligenza emotiva, l'autorevolezza, la capacità di ascolto e di guida oltre che per imparare a vivere l'esperienza della genitorialità e l'equilibrio vita lavoro, sviluppando nuove competenze e scoprendo il metodo per trasferirle da un ambito all'altro della vita. La genitorialità, infatti, è una transizione di vita continua, fatta di sfide e cambiamenti quotidiani che richiedono lo sviluppo di capacità relazionali, competenze organizzative e doti manageriali, soft skill che si rivelano fondamentali anche per la crescita e l'efficacia professionale.

L'iniziativa si inserisce in un progetto afferente alle tematiche di Diversity & Inclusion più ampio e a lungo termine, che l'azienda sta portando avanti proprio per implementare una cultura aziendale sempre più inclusiva.

Andriani, con sede a Gravina in Puglia, è specializzata dal 2009 nella produzione di pasta naturalmente senza glutine di alta qualità, sia con il suo brand Felicia sia conto terzi. Le materie prime utilizzate, tra cui mais, riso integrale, riso, grano saraceno, avena, lenticchie, ceci e piselli, sono accuratamente selezionate e naturalmente prive di glutine. La lavorazione avviene all'interno di uno stabilimento produttivo 100% gluten free: sette linee produttive, oltre 55 differenti formulazioni e 1.000 Sku gestite. Tra i principali player del mercato della pasta gluten free, Andriani è presente nelle maggiori catene distributive di oltre 30 Paesi nel mondo. Flessibilità organizzazione dinamica, ricerca, innovazione e impegno nella sostenibilità economica, ambientale e sociale, con azioni concrete e buone pratiche nei confronti di tutti gli stakeholder, sono i fattori che guidano le performance dell'azienda, che contribuisce al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) dell'Agenda 2030, promossi dall'ONU per un'economia globale più sostenibile.

Contatti per la Stampa: 6.14 Creative Licensing

Gioia Sottocasa

gsottocasa@6punto14.com

Mob. +39 335 6096429

Désirée Baldini

dbaldini@6punto14.com

Mob. +39 335 6404897

TAGS ADNKRONOS, LAVORO

IL GIORNO
MILANO

Pubblicato il **6 maggio 2021**

IL NODO

Sulla maternità pari condizioni tra uomo e donna

di RICCARDA

Riccarda

Zezza*

Nel pensare, giustamente, a una misura che riconosca il tempo impiegato nella cura da parte delle madri, dobbiamo fare in modo che tale misura sia inclusiva fin da subito di tutte le esperienze di cura, diventando così un incentivo a una maggiore condivisione di queste attività tra uomini e donne, invece che un'ulteriore barriera alla stessa perché riservata alle sole donne.

È questo il mio pensiero in merito alla richiesta da parte del segretario generale nazionale della Cisl Luigi Sbarra di inserire nella riforma delle pensioni la cosiddetta Quota mamma, ovvero il riconoscimento di 12 mesi per figlio per anticipare l'età della pensione.

Dobbiamo smetterla di dedicare le nostre risorse solo a riparare e iniziare a usarle anche per costruire un nuovo paradigma.

Penso che in questo momento è importante ragionare su misure che creino una parità di condizioni tra donne e uomini ma è altrettanto importante progettare tali misure in modo tale da evitare che, nel lungo termine, diventino dei vincoli stringenti.

Pensiamo al congedo di maternità: averlo costruito nel 1971 sulle e per le donne sta rendendo molto difficile in tempi più moderni ristrutturarlo per fare spazio a un principio di cura maggiormente condivisa tra entrambi i genitori e più in linea con i modelli più avanzati.

Il modello di un congedo che sia anche di paternità si fa in questo modo strada molto più lentamente della realtà che invece lo richiede da tempo con urgenza: non solo per un tema di parità nella suddivisione dei carichi di cura, ma anche per un obiettivo di piena parità di diritti nell'esercizio genitoriale.

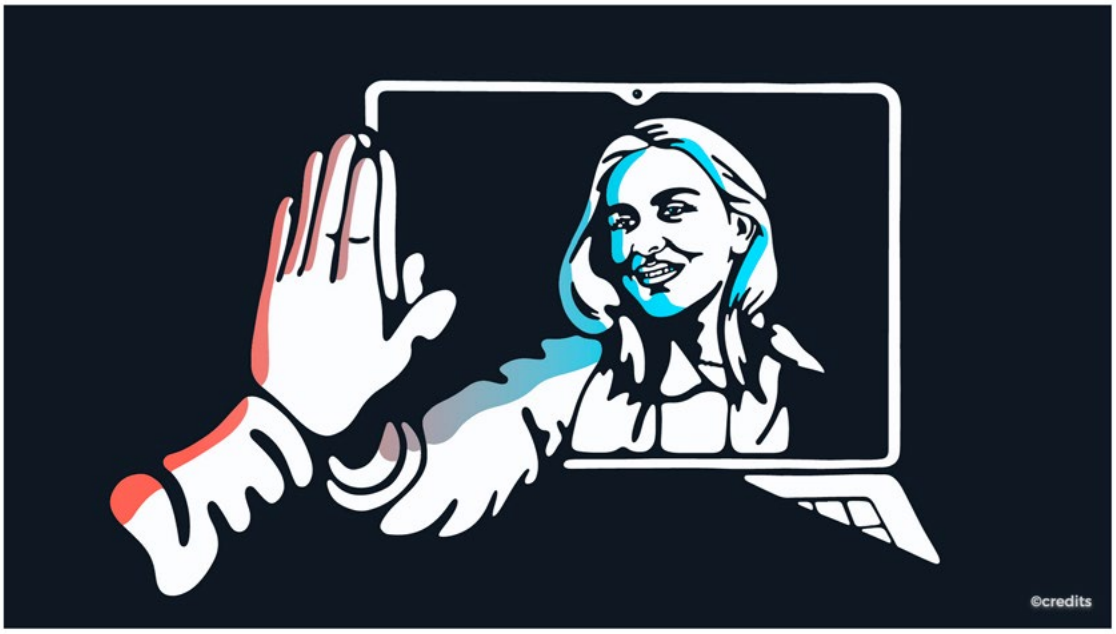
*Ceo e fondatrice di Lifeed

e autrice del libro

'Maternity as a Master'

© Riproduzione riservata

Il Sole 24 ORE
nòva



#PeopleCaring: digitalizzare i processi valorizzando l'Intelligenza Collaborativa. Una Conversazione con Roberto Battaglia (Intesa Sanpaolo), Massimo Begelle (Top Employers Institute), Paola Vezzaro (ENGIE) e Sara Zona (De'Longhi Group).

3 maggio 2021 Marco Minghetti PeopleCaring

Nel febbraio 2020 il mondo è stato catapultato in una realtà fantascientifica: la diffusione repentina e ampia del virus Covid-19 si è riversata con effetti dirompenti sul tessuto economico e sociale, mettendo le organizzazioni di fronte a una serie impressionante di nuove sfide.

Se da un lato la contingenza ha sicuramente accelerato processi di innovazione già in atto nel mondo del lavoro e ha forzato alcune convinzioni consolidate, dall'altro il cambiamento innescato ad alcuni è parso "momentaneo e precario", alimentando l'illusione di una inversione di tendenza che possa condurre alla "normalità" pre-pandemica.

Ma un ritorno ai precedenti modelli non è ipotizzabile: occorre inquadrare le azioni che le aziende intraprenderanno nei prossimi mesi come parte di un processo a lungo termine, che difficilmente approderà ad un "new normal" quanto piuttosto ad alternarsi di "next normal" a cui adeguarsi rapidamente.

Questo assunto fa da guida alle conversazioni #PeopleCaring, che si pongono l'obiettivo di identificare gli ambiti prioritari di intervento affinché l'evoluzione diventi sistemica, trasformandosi in un turning point strategico.

Marco Minghetti

Per far fronte ai cambiamenti imposti dalla diffusione del Covid-19, le aziende devono affrontare una trasformazione che non può essere indirizzata solo da una prospettiva tecnologico-ingegneristica: è oggi ineludibile quel riorientamento sistemico in grado di rimodellare anche i processi interni e la leadership che già descrivevo nel volume *L'Intelligenza Collaborativa. Verso la social organization* (Egea, 2013. Edizione inglese Cambridge Scholars, 2014).

Il concetto di Intelligenza Collaborativa può contribuire al superamento/integrazione di concetti ormai abusati come *intelligenza collettiva* (si vedano: P. Lévy, *L'intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace*, Paris, La Découverte, 1994; P. Lévy, *Collective Intelligence: Mankind's Emerging World in Cyberspace*, New York, Plenum Presse, 1997) e *intelligenza connettiva* (con cui de Kerckhove ha adattato la definizione di Levy al contesto tecnologico delle reti, mirando alla connessione delle intelligenze quale approccio e incontro sinergico dei singoli soggetti per il raggiungimento di un obiettivo). Nella prospettiva dell'Intelligenza Collaborativa le priorità potenzialmente conflittuali dei soggetti interessati e l'intreccio di interpretazioni differenti dei fenomeni scaturenti da approcci disciplinari diversi (metadisciplinarietà nel linguaggio dello humanistic management) sono fondamentali per la soluzione dei problemi.

Il concetto di Intelligenza Collaborativa, nell'accezione proposta nel libro, ingloba anche quello golemaniano di *intelligenza emotiva*, data la fondamentale importanza dell'empatia – si vedano i Capitoli 12 e 14, rispettivamente dedicati a engagement e convocazione – nei processi di lavoro collaborativo. Processi che, in coerenza con il modello organizzativo dello smart working e con quello sociologico del sensemaking (Weick), si possono svolgere solo in un ambiente abilitante adeguato sia online sia offline: un ambiente quindi fatto di spazi fisici e virtuali, di valori condivisi, di logiche e processi orizzontali e non verticali, eccetera.

In questo quadro il Business Process Redesign è un intervento fondamentale di performance improvement che, agendo sul processo operativo, supporta le componenti collaborative evitando che queste si articolino lungo canali e prassi inefficienti e dispersivi.

Approfondiamo oggi il tema con il contributo di **Roberto Battaglia**, Head of HR Corporate & Investment Banking presso Intesa Sanpaolo; **Paola Vezzaro**, Chief Human Resources and Health & Safety Officer North, South and Eastern Europe presso ENGIE, **Massimo Begelle**, Regional Manager presso Top Employers Institute e **Sara Zona**, Group Talent Acquisition & Development Director presso De'Longhi Group.

Poiché "le parole sono importanti", comincerei la riflessione partendo da una definizione di Social Organization *o* Enterprise 2.0. *Il termine è stato coniato da Andrew McAfee, professore della Harvard Business School, nel paper seminale* Enterprise 2.0: The Dawn of Emergent Collaboration *(MIT Sloan Management Review, 2006). La definizione puntuale di Enterprise 2.0 secondo McAfee è legata all'uso in modalità emergente di piattaforme di social software all'interno delle aziende o tra le aziende ed i propri partner e clienti. Successivamente, con il termine* Social Organization *si è andati indicando una visione più ampia di evoluzione del modello organizzativo e tecnologico dell'impresa che si fonda comunque sull'applicazione di strumenti collaborativi 2.0 e l'utilizzo della tecnologia come piattaforma abilitante dei processi e delle relazioni.*

Nel contesto pandemico il termine "social" si è ulteriormente arricchito: Rosario Sica nel suo volume Dall'employee experience all'employee caring. Le organizzazioni nell'era post Covid-19, mette in evidenza come la Social Organization oggi è fondata sul valore del "caring", del "prendersi cura". Siete d'accordo? Cosa rende "sociale" un'organizzazione e quali sono gli elementi che ne decretano il successo o l'insuccesso?

Paola Vezzaro

Le organizzazioni nell'ultimo anno sono state soggette ad una grande quantità di cambiamenti, resi ancora più impattanti dalla velocità con cui si sono presentati. Covid-19 ha infatti imposto alle aziende una serie di sfide che hanno modificato tutti gli assetti del lavoro e richiesto un ripensamento dell'intera struttura organizzativa. Ad esempio, è venuta meno la vita d'ufficio che offriva agli employee occasioni di interazione e scambio sociale con colleghe e colleghi: per questo bisogna pensare a come valorizzare tutte le iniziative "social", dove per social si intende una dimensione connessa al concetto di "employee caring" individuato da Rosario Sica nel suo ultimo libro.

Come conseguenza di un incremento incessante dei processi digitali, il mondo del lavoro diventerà più umano: se tutto ciò che esula dalla dimensione umana verrà digitalizzato, si porrà enfasi su tutto ciò che non si può ricondurre alle macchine come l'intuizione, la creatività o l'innovazione. Un esempio concreto è relativo al mondo dei trader del mondo bancario, i quali, a seguito dell'incessante evoluzione del digitale, corrono il rischio di perdere parte del loro lavoro poiché sostituiti dalla precisione degli algoritmi: l'intelligenza aumentata della tecnologia potrà sostituire la velocità e il calcolo del trader, ma non potrà di certo sostituire la sua intuizione o nel leggere le analisi.

L'impossibilità di fondere la tecnologia con le competenze strettamente umane è l'elemento che ad oggi enfatizza il ruolo delle soft skills -elementi imprescindibili per il successo di un'organizzazione- che vanno coltivate e valorizzate. Dunque, per concludere, più che di "social" io parlerei di "umano", poiché la parte umana non può essere sostituita o digitalizzata.

Roberto Battaglia

La messa in discussione dell'ufficio, come luogo principale del lavoro, era un tema in parte già presente nell'era ante Covid.

Ciò che sta accadendo da un anno a questa parte non ha fatto altro che accelerare drammaticamente una tendenza già in atto e oggi tutto questo rappresenta una preziosa opportunità avvolta, tuttavia, da molte preoccupazioni ed effetti collaterali.

La remotizzazione forzata delle attività (che è difficilmente classificabile come smartworking) ha infatti aumentato enormemente l'utilizzo dei canali digitali.

Pur accanto a degli indubbi risultati positivi, ciò sta comportando una serie di conseguenze indesiderate come l'iperconnessione, la dilatazione dei tempi, una scarsa educazione digitale che comporta costanti "attentati all'attenzione", una ridotta efficacia nello scambio di informazioni e nella presa di decisione e, infine, la perdita di occasioni di produzione di pensiero nuovo che si alimenta spesso da collisioni imprevedibili alimentate dalla forza dei legami deboli.

Tutto questo rappresenta comunque una base, a mio avviso promettente, per far tesoro delle lezioni apprese e tendere a una nuova impostazione in cui, oltre a una nuova funzione d'uso degli spazi, si possano combinare tecnologie e processi in modo più coerente.

Massimo Begelle

Quando si parla di S*ocial Enterprise* si possono fare due distinzioni: la prima è relativa ai processi bottom-up di cui un'azienda si dota per coinvolgere le persone nella costruzione delle dinamiche interne all'azienda stessa, la seconda è, riprendendo il titolo del libro di Rosario Sica, la cura della persona.

Partendo dalla prima accezione, la smaterializzazione degli uffici ha impattato molteplici aspetti interni come, ad esempio, le modalità di valutazione delle performance; questo ha portato le organizzazioni a riflettere sul concetto di responsabilizzazione e sull'evoluzione delle modalità con cui mantenere ingaggiate e focalizzate le persone sul raggiungimento degli obiettivi di business. La situazione emergenziale e la necessità di mantenere motivate le persone hanno posto le aziende nella condizione di dover implementare molti processi bottom-up. L'esigenza è consentire alle persone di continuare a riconoscersi nei valori dell'organizzazione e, per tale ragione, le organizzazioni si sono adoperate per rielaborare il loro employer branding, i loro valori e la loro mission con l'obiettivo di far sentire i propri dipendenti parte integrante dell'azienda.

Quando invece si parla di *employee caring* credo sia importante non riferirsi solamente alla gestione dell'employee experience, ma estendere la prospettiva anche alla gestione dell'employee life experience: oggi il dipendente non si reca più in ufficio e i confini tra vita privata e lavorativa sono sempre più labili; con questa consapevolezza le aziende hanno focalizzato la loro attenzione sul benessere e sulla salute del dipendente e del suo nucleo familiare.

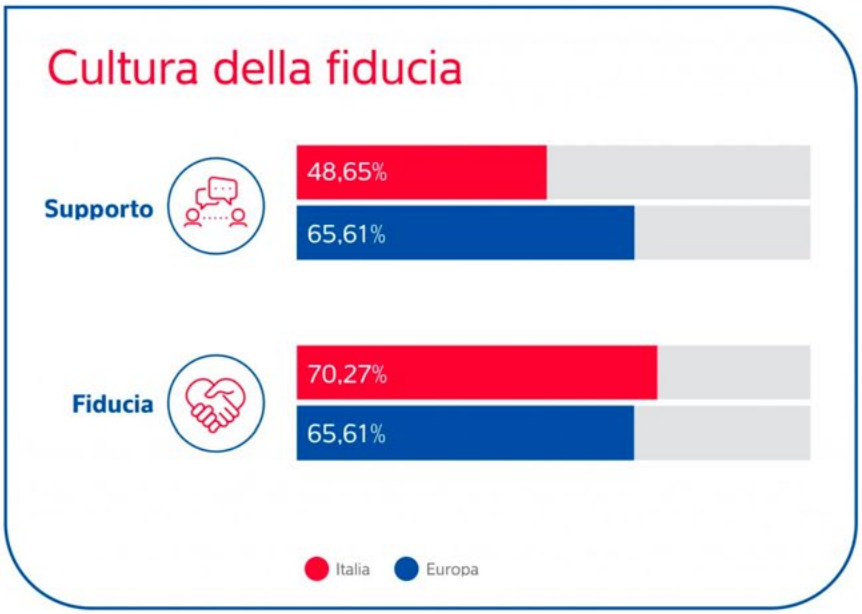


Fig. 1 – Dati relativi alle iniziative e best practices adottate da aziende italiane ed europee per favorire una cultura aziendale di fiducia, autonomia e responsabilità e programmi di supporto, sia professionali sia personali, particolarmente mirati per le persone che lavorano da casa. [Fonte: Top Employers Institute]

Il tema del caring, oltre che al benessere e alla cura delle proprie persone, si estende anche al contesto sociale, questo perché le aziende sono inserite e operano all'interno di un tessuto sociale complesso. A tal proposito un ulteriore elemento di riflessione riguarda quello che le organizzazioni propongono di sé all'esterno attraverso le attività di corporate social responsability: tutte le azioni, attività e iniziative attuate dalle aziende nel corso del 2020 erano certamente rivolte al benessere della comunità, ma hanno anche rappresentato uno strumento di implementazione dell'immagine aziendale agli occhi dei molteplici stakeholders. Durante la gestione dell'emergenza molte organizzazioni appartenenti a settori diversi hanno implementato i loro programmi sociali, un'iniziativa vista sì come un'opportunità da restituire alla comunità, ma anche come una strategia legata ad un ritorno di immagine e di employer branding.

Queste due dimensioni della social enterprise (processi bottom up e attività di CSR) individuano nella comunicazione un punto di congiunzione: il successo di un'organizzazione è determinato dalla sua capacità di comunicare, la quale ha assunto, durante la pandemia, un ruolo chiave su cui le organizzazioni hanno investito e continueranno ad investire. Tutti i processi comunicativi interni alle aziende mostrano, nel 2020, una crescita a doppia cifra rispetto alle percentuali dell'anno precedente e ciò conferma la forte crescita della Comunicazione Interna; ma anche la Comunicazione Esterna ha creato maggiore spazio per i processi di employer branding, determinando anche in questo caso una crescita positiva.

Top Employers Institute opera in 120 Paesi del mondo, perciò abbiamo una visione sia regionale sia globale di quel che accade nei contesti aziendali e per quanto concerne il contesto italiano mi sento di fare una precisazione: le aziende italiane che analizziamo sono per la maggior parte multinazionali o nazionali e, nonostante questo, l'Italia nel 2019 registrava investimenti sui processi comunicativi con percentuali più basse rispetto al resto d'Europa. Oggi ci stiamo avvicinando al livello europeo e questo grazie alla crescita vissuta nell'ultimo anno a seguito dello scoppio della pandemia. Nell'ultimo anno sono cambiate le dinamiche generali, abbiamo osservato questa tendenza in tutti i paesi e in particolare abbiamo osservato quanto stava accadendo nel contesto italiano, un contesto che ha saputo rispondere positivamente anche raggiungendo in alcune aree (wellbeing e welfare) risultati brillanti.

Alla fine, è importante capire come nell'ultimo anno le aziende siano state una linea di frontiera per la società e per le persone. Si ritorna dunque all'importanza del ruolo *sociale* delle organizzazioni che non si sono limitate al supporto delle persone nelle dinamiche lavorative, ma hanno saputo fornire loro risposte allargate.

Sara Zona

"Tutto ciò che di meglio una persona può offrire ci è offerta liberamente." (cit. C. Favini, Kill Skill 2019) È una citazione che mi piace condividere perché molto vera: sono le persone stesse, non l'organizzazione, a decidere di dare il proprio meglio, l'azienda può "solo" creare il contesto perché ciò avvenga. Per questo essere un'organizzazione sociale a mio modo di vedere significa creare il contesto nel quale ognuno possa rendere al meglio e raggiungere gli obiettivi concordati. Questo per noi in De' Longhi è mettere la persona al centro, tenendo in considerazione tutte le componenti della vita dei nostri dipendenti, seguendo, tra gli altri, l'approccio proposto da Lifeed (un'organizzazione che si occupa di promuovere l'integrazione tra vita privata e lavorativa, trasformando le esperienze di vita in competenze soft). Recenti ricerche e teorie sull'argomento, sostengono infatti che i diversi ruoli che le persone ricoprono nella loro vita personale e professionale non siano in conflitto tra loro, ma al contrario, si arricchiscano l'un l'altro.

Forti di questa consapevolezza, abbiamo intrapreso in azienda un percorso per accompagnare le nostre persone, in particolar modo i genitori, nella comprensione del valore aggiunto della genitorialità: leadership, negoziazione, time management e organizzazione sono solo alcuni esempi di competenze che si allenano nel privato e che, se traslate nel mondo lavorativo, ci possono rendere professionisti e manager più efficaci e completi.

Il principio che ci guida è legato alla consapevolezza che occuparci delle nostre persone nella loro interezza è di valore per l'azienda e rende le persone molto più "committed" e disposte a dare il proprio meglio nella loro vita professionale, oltre che in quella privata.

Questa permeabilità tra i due mondi è stata resa ancora più evidente dalla pandemia, quando anche gli ambienti fisici (lavorativi e privati) si sono mischiati e dove il benessere delle nostre persone è stato messo al primo posto.

Nel bel mezzo del lockdown dell'anno scorso, infatti, mettere le persone al centro e occuparsi del loro benessere ha significato focalizzare il nostro sforzo oltre che sul tutelare la loro salute anche sul far sentire le persone connesse tra di loro e con l'azienda nonostante la lontananza fisica.

E proprio per rispondere alle nuove esigenze dei colleghi in tutto il mondo, è nato il progetto "Stay Safe, Stay Active, Stay Together", con l'obiettivo di tenere i dipendenti costantemente aggiornati sulle decisioni prese, sulle misure di contenimento del contagio e far sentire alle persone la vicinanza dell'azienda in un momento di grande incertezza ed isolamento. Il progetto si è concretizzato in un mini sito: la sezione "Stay Safe" ha raccolto dei brevi video girati dai nostri Chief e da tutti i Country Managers che hanno raccontato come l'azienda stava affrontando la pandemia, condividendo best practices e progetti messi in campo; lo "Stay Active" ha racchiuso una serie di iniziative e spunti formativi, sia relativi al contesto lavorativo che inerenti la sfera personale, quali ad esempio attività sportive, culinarie o iniziative che coinvolgessero anche i bambini; lo "Stay Together" infine ha raccolto strumenti, suggerimenti e spazi all'interno di workshop strutturati dove le persone potessero condividere le loro esperienze ed esplorare nuovi modi di lavorare assieme e di gestire la complessità e l'incertezza del momento.

Fig.2 Mini-sito "Stay Safe, Stay Active, Stay Together" del Gruppo De'Longhi.

Questo progetto ha sicuramente determinato una nuova modalità di comunicare all'interno della nostra azienda: la comunicazione è diventata più interattiva, rapida, ingaggiante, frequente e le persone hanno apprezzato molto questa nuova modalità di interazione. Per questo, tra le priorità emerse per il prossimo futuro c'è sicuramente quella di sviluppare e riprogettare la comunicazione interna rendendola più in linea con i tempi e con i bisogni mutati delle persone.

Marco Minghetti

Covid-19 ha modificato le organizzazioni nella loro logica di funzionamento interno, nelle loro relazioni col territorio e nei loro rapporti con tutti gli stakeholder (interni ed esterni) che chiedono e si aspettano dalle organizzazioni una maggiore responsabilità sociale e ambientale. Le organizzazioni hanno quindi operato nell'ottica di rispondere a queste aspettative e di restituire benessere alla comunità, cercando di coniugare il profitto con l'attenzione all'ambiente e alla comunità stessa.

Ma se, prima del Covid, la collaborazione tra colleghi poteva nascere anche da scambi informali e da momenti di confronto "non programmati", con il remote working la spontaneità della collaborazione si è piegata alla necessità di pianificare momenti strutturati per potersi parlare. Pensate che questo stravolgimento delle dinamiche collaborative possa influire o modificare i processi di lavoro? Secondo voi anche il ruolo del leader verrà impattato?

Paola Vezzaro

Citando Rosario Sica, un'organizzazione comprende relazioni formali, rappresentate dall'organigramma e dalla gerarchia esplicita, e relazioni informali, date dai flussi informativi e dalle reti collaborative che collegano gli employee tra di loro. Chiaramente il venir meno di questi momenti spontanei di scambio e collaborazione ha modificato i processi di lavoro e le dinamiche collaborative.

Il tema della collaborazione assume un ruolo fondamentale poiché i tempi con cui si verifica il cambiamento dei sistemi economici, sociali e di mercato sono sicuramente più rapidi dei tempi con cui si programmano, si adattano e si verificano i cambiamenti organizzativi.

Un'azienda è in grado di rispondere alle esigenze di un cliente oppure a un'esigenza del proprio business solamente se è in grado di garantire una solida collaborazione all'interno del proprio sistema e il modello lavorativo attuale (ovvero digitale), richiede una capacità di collaborazione maggiore. La collaborazione avviene ed è possibile mediante strumenti nuovi, diversi e soprattutto unicamente digitali, per tale ragione vanno rafforzate le regole e le modalità di collaborazione tra colleghi.

Con la distanza che si frappone fra i vari interlocutori una collaborazione funzionale e proficua non è sempre garantita, ma non è impossibile; io stessa, mi sono cimentata in un'avventure complessa in cui la collaborazione tramite il digitale è stata fondamentale. L'anno scorso abbiamo acquisito sei centrali idroelettriche in Portogallo: un progetto molto grande che ha visto protagonisti 17 professionisti di cui 3 della mia squadra e tutti gli altri appartenenti a diverse funzioni e stanziati in diversi luoghi. Un progetto complesso, che nonostante le difficoltà del caso è giunto alla sua piena realizzazione. Questo per sottolineare come il digitale si sia dimostrato funzionale e indispensabile per il processo collaborativo; nonostante ciò l'incontro fisico tra gli attori coinvolti ha rappresentato la chiave di volta per instaurare un sentimento di fiducia reciproco.

Detto ciò, è doveroso sottolineare che la pandemia ha consentito la digitalizzazione di quei processi che altrimenti non si sarebbero digitalizzati e ha stravolto in maniera irreversibile tutti i processi lavorativi. Il prossimo scenario del quale saremo spettatori non vedrà una netta evoluzione dei processi o tutti digitali o tutti "analogici": si verificherà piuttosto un'analisi volta a comprendere quali fasi dei processi avrà senso mantenere in forma digitale anche post pandemia e quali invece avrà senso riconvertire in analogico in quanto forzatamente digitalizzati. L'adozione di queste analisi sarà naturalmente un continuum poiché la tecnologia avanza inesorabilmente: basti pensare all'evoluzione degli strumenti che adoperiamo ormai quotidianamente da marzo dell'anno scorso ad oggi.

Chiaramente tutto dipenderà dalla risposta del sistema del mondo lavoro e dalla cultura aziendale che detterà particolari esigenze di business, dipenderà da come agiranno i competitor, da come si muoverà la popolazione, dalle preferenze personali, poiché è chiaro che c'è chi massimizza la propria performance tramite l'incontro fisico e chi predilige la digitalizzazione. Bisognerà trovare un equilibrio e cercare di aiutare le persone che hanno trovato nel lavoro in digitale la propria autonomia a ritrovare la socialità e la condizione informale tipica dell'ufficio.

Un altro aspetto da considerare è la tematica manageriale: i manager dovranno imparare a gestire le preferenze e la diversità delle proprie persone. Ed è in riferimento a ciò che la formazione manageriale diventa fondamentale per la gestione della nuova organizzazione aziendale: la managerialità e la leadership, infatti, hanno subito delle grandi modifiche legate al sorgere di questa nuova impresa "liberata", di questo empowerment più allargato, della collective intelligence o della sub serialità; movimenti – come diceva prima Roberto – già in essere prima dello scoppio della pandemia che hanno richiesto e richiedono altre forme di cambiamento manageriale.

Roberto Battaglia

No, il ruolo della leadership non è cambiato e questo è il motivo principale dei problemi che ho evidenziato nella risposta precedente. Continuiamo infatti ad applicare lo stesso schema di gioco in un contesto radicalmente diverso.

Per utilizzare una metafora calcistica, è la stessa differenza che passa fra una partita fra ragazzi all'oratorio, in cui tutti corrono dietro al pallone, e il gioco di una squadra più professionale dove ognuno sa da quale parte del campo stare e soprattutto quale schema di gioco usare.

La metafora è utile perché evidenzia le due dimensioni rilevanti della questione di cui stiamo parlando: tecnica e sincronizzazione.

Parlando di tecnica mi riferisco alle conoscenze nell'uso intelligente degli strumenti di collaboration che spesso stanno già nel nostro laptop. Nella maggior parte dei casi ci si limita ad attivare una sessione video, dimenticando quello che strumenti come Slack o Teams offrono per aumentare l'efficacia.

Questo aspetto introduce la seconda e più complessa questione: la maggior parte delle interazioni continua ad avvenire in modo sostanzialmente sincrono (tutti dietro al pallone) generando un inevitabile rumore di fondo e di aumento della pressione lavorativa amplificati dalla proliferazione dei canali (chat, messaggistica, chiamate dirette ecc.)

Non si è quindi colta in pieno l'occasione offerta da una tecnologia che ha comunque un grande potenziale, ma che ha, almeno finora, reso ancora più netto il confine fra fisico e digitale.

Massimo Begelle

A mio avviso il ruolo del manager ha subito un'evoluzione.

Ma prima è doveroso fare una premessa rispetto all'evoluzione della collaborazione tra colleghi e ai processi collaborativi pre e post Covid-19: le modifiche e le evoluzioni a cui sono stati sottoposti i processi di lavoro erano in atto da prima dello scoppio della pandemia e il processo di trasformazione digitale, seppur in Italia non fosse a livello così avanzato, era già in corso. Nel 2019 abbiamo tenuto al Politecnico di Milano una conferenza e raccolto alcuni dati sulla trasformazione digitale: da quanto emerso, circa il 60% degli HR manager ammetteva l'assenza di una strategia di trasformazione digitale chiara e avanzata all'interno della loro organizzazione, solo il 13% dichiarava di avere una strategia per adottare e implementare la trasformazione digitale e solamente il 3 % di applicarla in maniera avanzata. La base di partenza non era estremamente solida, ma molte aziende iniziavano a lavorarci.

In questi ultimi anni la tecnologia registrava già un trend di crescita, trend che nel 2020 è nettamente accelerato: questo impatto tecnologico ha coinvolto molti processi collaborativi, come ad esempio, la talent acquisition. Come sottolineato anche da Paola, il processo di assunzione dei nuovi assunti prevedeva, già in tempi non sospetti, dei processi virtuali: se negli anni scorsi questo processo prevedeva però solo alcuni elementi digitali, quest'anno tutto è stato spostato sul digitale e gestito con processi virtuali. Lo dimostrano i dati sull'aumento di chatbot per una prima scrematura dei curriculum e dei processi di Gamification per effettuare le selezioni, che hanno registrato percentuali in forte crescita. Nell'ultimo periodo alcune tra le aziende più avanzate hanno sfruttato persino la virtual reality per consentire ai dipendenti di fare visita alle sedi aziendali non più in persona, ma in virtuale: una grande opportunità per sfruttare la tecnologia come strumento per migliorare i processi.

Persino i processi "core" come quelli di performance management e i processi di leadership hanno subito un impatto e un cambiamento dall'accelerazione tecnologica che ha accentuato la differenza tra i vecchi modelli e i nuovi modelli collaborativi che si stanno instaurando. È importante sottolineare che molti dei nostri processi erano già in procinto di evolvere, un'evoluzione che quest'anno ha subito un boost in termini di sviluppo e tecnologia.

Conclusa questa premessa torno al focus della domanda: l'impatto della trasformazione digitale sulla leadership. Come dicevo, il ruolo del manager ha subito un'evoluzione, perché le dinamiche a cui la pandemia ha dato avvio -come, ad esempio, la dematerializzazione del posto di lavoro- hanno determinato un cambio nelle dinamiche legate all'esercizio della leadership.
Il leader post-Covid non deve più essere solamente presente, ma deve essere in grado di gestire virtualmente una comunità di persone: deve essere capace di ingaggiarle e di trovare una comunicazione che arrivi a tutti e deve diventare un abile motivatore.

Per rispondere a queste esigenze esordienti e al grande smarrimento all'interno delle aziende, le organizzazioni hanno reindirizzato il proprio budget su processi di coaching, mentoring e di supporto per i leader e per le loro persone: secondo i dati i programmi di coaching rivolti ai leader sono cresciuti del 7%. Quel che si afferma è il ruolo del "leader as a coach" ovvero un leader che deve avere e incrementare skills che prima erano meno richieste.

Le strategie generali attuate dalle aziende rispetto ai processi di apprendimento e formazione si strutturavano sulla base del modello 70,20,10: 70% esperienza, 20% scambi con i colleghi e 10% apprendimento strutturato e formale. Oggi questi modelli non hanno più senso, così come lo spazio e le tempistiche del lavoro devono essere rivisti.

La tecnologia e gli strumenti digitali hanno aiutato le aziende a non abbandonare i processi di formazione durante la crisi pandemica: la formazione online ha funzionato e si è rivelata una valida opzione, ma questa metodologia non potrà essere la prassi futura. Le aziende devono lavorare sui nuovi processi di apprendimento e credo che le piattaforme di learning informale possano essere un buon punto di partenza. Ma se crediamo che la tecnologia sia la soluzione, sbagliamo prospettiva: la tecnologia è il mezzo, un grande aiuto per mantenere il senso della comunità; il suo fine è permettere alle persone di avere più tempo per fare lavori ad alto valore aggiunto. Per fare un esempio: uno dei vantaggi dell'onboarding digitale è permettere al nuovo assunto di svolgere le attività burocratiche e amministrative in maniera digitale e di permettere ai manager o agli HR business partner più scambi diretti e personali con la risorsa e dunque guadagnare tempo.

Il vero senso dello smart working, perché si parli di lavoro intelligente, è che consenta una gestione positiva del tempo dentro e fuori l'ufficio. L'opportunità da cogliere è la possibilità di sviluppare questo equilibrio (vita dentro e fuori l'ufficio) in futuro e ricondurre alcuni processi collaborativi a momenti di condivisione in presenza.

Sara Zona
Sono d'accordo con Massimo, a seguito dei cambiamenti posti in essere dalla pandemia anche il ruolo della leadership ha subito un'evoluzione. Nel momento del lockdown, il leader ha rischiato di essere l'unico anello di congiunzione tra le persone e l'azienda e per questo ha assunto un ruolo determinante.

Il ruolo della leadership è stato fin da subito un nostro argomento di riflessione: come aiutare il management a gestire questo periodo di incertezza? Come consentirgli una corretta e serena gestione delle proprie persone nonostante il remote working? La nostra risposta è stata la riprogettazione del programma di leadership globale (che era partito poco prima della pandemia) in chiave totalmente digitale, soluzione che ci ha consentito tra l'altro la delivery del programma senza interruzioni a seguito dei lockdown nazionali che si sono purtroppo susseguiti.

Fig. 3 – "WeMake" Ledership Developement Program Di De'Longhi Group.

La chiave del successo è stata creare workshop con grandi spazi di interazione, sfruttando al massimo gli strumenti che la tecnologia ci offre, dove i leader si sono potuti confrontare, osservando quello che stavano vivendo tramite una "helicopter view" per individuare assieme strade nuove di accelerazione delle loro performance. In questo caso la tecnologia ha aiutato e abilitato, ma come sempre da sola non può fare la differenza; è il processo che abbiamo costruito che si è rivelato molto solido ed efficace e ha consentito ai manager di dialogare su sfide di business concrete, connettendosi tra di loro e con i propri team, scambiandosi best practices, costruendo pezzi di futuro assieme.

Il modo di essere leader cambia ed oggi significa anche saper accogliere e integrare punti di vista diversi, che arrivano non solo dall'alto ma anche dai propri collaboratori e dai propri pari, nonché saper cogliere e interpretare i segnali informali che arrivano dall'organizzazione.

Noi abbiamo cercato di rispondere a questa nuova esigenza tramite un processo di scambio continuo di feedback e di conversazioni strategiche tra leader che appartengono a diverse funzioni aziendali e geografie e al tempo stesso tra il leader e i propri collaboratori, che non può far altro che arricchire la visione del leader e renderlo più pronto a gestire le nuove sfide che ha di fronte.

Marco Minghetti

La crisi conseguente alla diffusione di Covid-19 ha trasformato in profondità il modello organizzativo delle aziende e questa trasformazione è partita proprio dagli executive al vertice di queste organizzazioni. I leader aziendali devono essere in grado di evolvere tanto quanto il resto dell'organizzazione facendo dell'autorevolezza la base su cui operare; il leader di oggi deve saper stare vicino agli employee, comunicare con loro, appassionarli, coinvolgerli e soprattutto motivarli. I nuovi leader devono sì guidare le proprie persone, ma guidarle a distanza attribuendo loro maggiore fiducia, autonomia e responsabilità.

In questa ottica, quali sono i processi organizzativi che ad oggi necessitano di un cambiamento strutturale e come attuarli? Ha senso oggi investire su trasformazioni dei processi in chiave Agile / Learn o c'è necessità di formulare nuove strategie che tengano conto dell'assetto odierno?

Paola Vezzaro

Come già sottolineato, la pandemia di Covid-19 ha da una parte potenziato e accelerato dei processi e dei fenomeni che erano già in corso, dall'altra ha consentito un apprendimento a livello globale circa l'importanza, la complessità e la funzionalità di alcune situazioni.

Ora l'azione più importante è unire questi due aspetti nel periodo successivo alla crisi che, secondo le previsioni odierne, non si appresta a finire in tempistiche rapide. L'utilizzo del digitale per lavorare proseguirà e di nuovo saremo sottoposti a un continuum evolutivo di queste tecnologie.

Rosario nel suo testo cita Frederic Laloux, autore che ha sviluppato le sue tesi considerando gli effetti degli sviluppi delle moderne tecnologie digitali e social sulla trasformazione del modello organizzativo e del lavoro. Io ho avuto la fortuna di incontrare Laloux e di sperimentare, ancora prima della crisi, alcuni meccanismi tra cui i meccanismi di compensation collettivi. Riporto un esempio che mostrerà quali cambiamenti sono subentrati in questa dinamica come conseguenza delle spinte al cambiamento derivanti dalle tecnologie e dalla crisi. Il processo standard di definizione della parte variabile prevede che il manager faccia una proposta per le persone che gestisce, proposta normalmente validata dai livelli gerarchici superiori e dalla funzione HR. Un meccanismo collettivo nell'impresa liberata può invece prevedere che siano i colleghi a identificare collaboratori meritevoli.

Saranno quindi i colleghi, sulla base del lavoro svolto, a proporre un collega virtuoso di cui considerano eccellenti le performance lavorative e in seguito, questo collega, attraverso una piattaforma o modalità scelta dall'azienda, raccoglie consensi o dissensi. In base al risultato potrà essergli riconosciuto con un bonus connesso ad una performance specifica oppure no.

Questo accadrebbe in una condizione di piena normalità, ma nella fase successiva al lockdown, come avverrà questo meccanismo di compensazione? In un contesto in cui prevale il lavoro in modalità digitale, con conseguente assenza del contatto face to face, è evidente che sia l'approccio che la metodologia saranno oggetto di cambiamento: l'enfasi sarà sempre convogliata verso la performance dei colleghi, ma questa volta dando spazio anche a coloro che hanno una minore estroversione e che dunque trovano il Distance Learning una modalità di espressione più in linea con la propria predisposizione caratteriale.

Questo meccanismo consentirà di comprendere nell'assegnazione di eventuali riconoscimenti non solo coloro che si espongono in maniera più plateale, ma anche coloro che esprimendosi di meno contribuiscono comunque alla generazione di valore di un progetto.

All'interno delle organizzazioni attualmente ci sono due prospettive possibili: la prima appartiene principalmente all'era pre-Covid cioè il colloquio "umano" face to face, la seconda, subentrata a seguito del Covid, è il colloquio digitale face to face. In entrambi i casi, possiamo identificare dei pro e dei contro.

Il colloquio digitale consente uno scambio verbale all'80% minimizzando alcune distorsioni legate ai bias, mentre il colloquio face to face, supportato dal linguaggio non verbale, consente di raccogliere informazioni aggiuntive introducendo maggiori bias.

Il processo di selezione sarà differente nel prossimo futuro: differente perché il lavoro, così come l'ufficio, è in continua evoluzione e il candidato che vedrà l'ufficio di oggi non vedrà l'azienda di domani. Comunque sia, ci sarà ancora spazio per la parte relativa al colloquio in presenza e all'elemento umano, poiché esso è un'opportunità sia per il recruiter che per il nuovo talento di cogliere segnali, informazioni aggiuntive che agevolano la presa di decisione che, come già sottolineato, il digitale non consente.

Un ulteriore esempio è legato a uno dei processi che ha sofferto maggiormente in questa fase di lockdown: il processo di onboarding. Un processo di estrema importanza che da un anno a questa parte avviene mediante il digitale, un processo per il quale non si è ancora definita una riorganizzazione precisa.

Il lavoro da remoto è stato complesso nelle prime fasi, ma sicuramente agevolato per tutti coloro che conoscevano già il sistema aziendale in cui lavoravano poiché, in fase di Distance learning, avevano già conoscenze o riferimenti su cui contare in caso di bisogno o necessità. Un neoassunto percepisce solo la complessità del lavoro da remoto, fatica e vive in maniera particolare l'intero processo di onboarding. Salire a bordo di un'organizzazione secondo il metodo classico che prevede l'ingresso fisico della persona in azienda ha una serie di qualità tra cui la presenza sia di una fase formale che informale, come la pausa caffè o la vita all'interno dell'ufficio. La salita a bordo da remoto risulta lacunosa soprattutto nella creazione di momenti informali. Nonostante ciò, si è compreso che alcune cose funzionano ugualmente, se non meglio.

Quella dell'apprendimento è una tematica che mi piacerebbe approfondire poiché negli anni, specialmente in quest'ultimo di pandemia, l'approccio nei confronti dell'apprendimento digitale è innegabilmente mutato: nel 2000 la qualità dell'e-learning era molto più bassa, la mentalità e l'abitudine delle persone erano acerbe e fortemente legate alla concretezza, mentre oggi tutto si è evoluto e il fenomeno della crisi ci ha insegnato che tutto, o quasi, può essere oggetto di una trasformazione digitale.

Posso dunque sostenere che l'utilizzo del digitale genera inevitabilmente innovazione e che le attività svolte mediante questa strumentazione producono degli ottimi risultati, ma richiedono comunque un maggiore engagement delle persone e dunque il rapporto umano e l'incontro lavorativo, continueranno a rimanere e ad essere utilizzati in parallelo ai meccanismi dell'Agile working.

L'accelerazione dei processi messa in atto dalla pandemia di Covid-19 ha mostrato da una parte come alcuni meccanismi fossero già in procinto di evolvere e come essi non siano intenzionati ad interrompere questo percorso evolutivo, dall'altra ha reso evidente il cambio di paradigma conseguente all'accelerazione di ogni processo, funzione e strategia e modalità di azione.

Roberto Battaglia

Vedo almeno due strategie che devono essere formulate per rispondere all'assetto odierno dei processi organizzativi: ibridazione e asincronia.

La prima strada punta a rendere più sfumata la differenza fra la dimensione fisica e quella digitale in cui quest'ultima diventa realmente uno spazio al pari dei luoghi tradizionalmente deputati al lavoro.
Questa ibridazione, che a prima vista può apparire solo concettuale, può in realtà essere portatrice di conseguenze pratiche se si reimposta il processo che sta alla base delle interazioni fra le persone (per comunicare, per collaborare, per decidere). In altre parole, si tratta di disegnare le modalità con cui le persone interagiscono prescindendo dal luogo in cui queste transazioni avvengono, ma traendo dalla collocazione del momento il massimo dei vantaggi.

Per diventare più efficace, un'interazione online in sincrono va arricchita di elementi contestuali (chat che fissano i concetti chiave o le decisioni prese, registrazione della sessione, polls in diretta) da rendere disponibili immediatamente dopo la chiusura della sessione.

Questa impostazione va applicata anche alle interazioni in ambiente fisico (o misto fra chi presenza e distanza). È qui che la tecnologia cessa di essere un mero strumento, ma diventa un ambiente abilitante in grado di arricchire anche l'esperienza che avviene negli uffici aziendali.

E qui interviene la seconda dimensione che introduce la necessità di rendere maggiormente asincrona l'interazione.

Ciò significa utilizzare gli strumenti sia amplificando l'utilizzo conversazionale prevalentemente legato all'allineamento informativo nei team, sia l'adozione di semplici automi tecnici che semplificano workflow a basso valore aggiunto. L'effetto che si ottiene non è solo quello di rendere sostenibile, dal punto di vista psicofisico, il lavoro remoto riducendo la pressione sulle persone. C'è in ballo la possibilità di migliorare nettamente l'efficacia a parità di sforzo prodotto e probabilmente contribuire a dare, progressivamente, una forma diversa alle organizzazioni.

Massimo Begelle

Il tema degli spazi, della collaborazione e della revisione dello spazio d'ufficio, sono temi su cui le aziende dovranno lavorare. La questione degli uffici e delle modalità attraverso cui le aziende stessero implementano la creazione di spazi virtuali e fisici per la collaborazione tra dipendenti erano un trend già indagato pre-Covid nella nostra survey di valutazione, ma nel 2020 queste tematiche hanno subito un incremento del 5% e che quest'anno ci aspettiamo variazioni ancora più alte. Questi aspetti erano dei focus già sotto traccia e quel che notiamo è che si sta riformulando il concetto stesso dell'ufficio: lo spazio prima era una sorta di benefit immateriale che l'organizzazione offriva al dipendente, ora invece sono in atto dei processi di vera riconversione di questi spazi.

Si sta passando dall'ufficio all'hub: una visione in cui gli uffici diventano spazi aperti e di coworking che consentono di avere maggiore accessibilità per i dipendenti e di accogliere persone esterne all'organizzazione, diventando degli spazi di lavoro in cui creare situazioni di condivisione. Questa situazione dà alle aziende la possibilità di ammodernare alcune tra le loro aree e di rivitalizzare alcune zone territoriali oltre che il tessuto imprenditoriale dell'azienda.

Esistono delle aziende che hanno già attuato delle politiche di smart working molto intense come, ad esempio, togliere l'obbligatorietà della presenza e questo attraverso accordi e spazi di coworking in modo che il dipendente possa accedere a quello spazio con convenzioni aziendali. Questa strategia ha un impatto immenso se pensiamo agli spostamenti e al commuting delle persone poiché l'effetto che si genera è una distribuzione della popolazione nel territorio.

Un ulteriore spunto di riflessione ci viene offerto dagli scenari generati dal lavoro continuativo da casa: poiché il lavoro è una dimensione sociale, venendo meno nella sua realizzazione convenzionale, genera diversi impatti sociali di cui bisogna tenere conto.

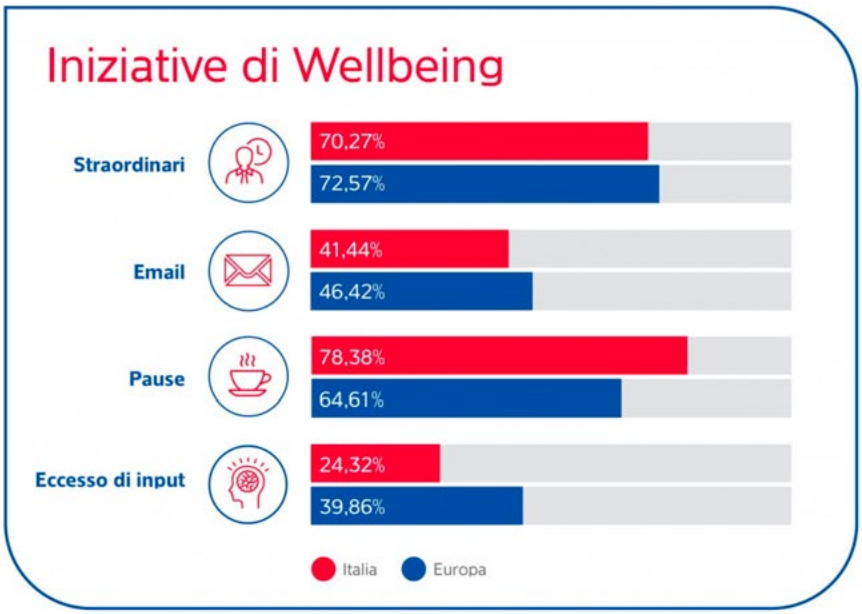


Fig. 4 – Dati relativi alle iniziative di Wellbeing adottate da aziende italiane e europee per scoraggiare gli straordinari, limitare la lettura delle email al di fuori dell'orario di lavoro, favorire momenti di pausa e proporre programmi che aiutino a gestire l'eccesso di input e il sovraccarico di informazioni. [Fonte: Top Employers Institute]

La digitalizzazione dell'esperienza lavorativa va gestita e questo è uno dei temi legati ai processi organizzativi da ristrutturare: va calcolato e regolato l'impatto della tecnologia nello svolgimento della vita lavorativa. Si passa sempre di più dall'*Employee Experience* all'*Employee Life Experience,* dove abbiamo perso il limite e confine tra lavoro in ufficio e lavoro in casa e si creano nuove dinamiche sulle quali le aziende devono lavorare.

Un'altra tematica che necessiterà di attenzione è dunque la dimensione del wellbeing, ovvero l'offerta che può essere fatta in termini di supporto al benessere del dipendente.Nel Nord Europa, ad esempio, esistono delle regole molto stringenti per far sì che tutti rispettino gli orari lavorativi; dopo un certo orario i server non sono più attivi e anche nei contesti più mediterranei e sudeuropei si sta diffondendo questa politica.

Questo diritto alla disconnessione è sul tavolo delle aziende per tutelare il benessere psicofisico del dipendente e del suo nucleo familiare. Stiamo passando da una gestione emergenziale a una visione strategica e quello che si chiede alle aziende è la capacità di capire quale sarà l'impatto della digitalizzazione nel prossimo futuro e, soprattutto, se questo impatto sarà regolato

Sara Zona

Di fronte a questi cambiamenti repentini e ad un contesto in continua evoluzione, le aziende e la funzione HR devono porsi delle domande su come poter mettere le persone nelle condizioni di esprimersi al meglio e dare il loro solido contributo. Dare delle risposte non è facile, ma credo che una delle cose che ci ha insegnato la pandemia sia il coraggio di sperimentare e innovare approcci e processi in modo agile.

Ad oggi non è più pensabile lavorare al ridisegno di un processo o un progetto dandosi una prospettiva di anni, perché il contesto cambia talmente rapidamente che i bisogni di oggi possono essere diversi dai bisogni di domani. Credo che oggi una delle strade percorribili e più efficaci sia la sperimentazione e messa a terra veloce di piani di azione che ci consentano di testare nuove modalità, per poi eventualmente correggere ciò che non è andato bene, in un processo di continuo apprendimento e miglioramento.

In questi termini, nel gruppo De' Longhi stiamo ridisegnando alcuni dei nostri processi, tra cui il processo di valutazione delle performance. Pensare di valutare le performance delle persone utilizzando delle modalità di giudizio calibrate su una tipologia di lavoro che ormai non esiste più è impensabile e per questo stiamo predisponendo un nuovo progetto il cui disegno è "utente centrico" e dove gli utenti sono parte integrante del processo a loro dedicato, sono i co-designer del progetto stesso. Un tratto fondamentale di questo processo sarà la fase denominata "The continuous growth" realizzata con l'intento di rispondere al nostro obiettivo principale: garantire una crescita continua delle nostre persone.

Tramite una piattaforma user friendly, tutta la popolazione aziendale (dipendenti e capi) potrà chiedere e ricevere dei feedback reciprocamente sul proprio operato oppure sui progetti svolti. Questa modalità di raccolta di feedback è innovativa e flessibile, oltre che più funzionale, perché il dipendente in questione avrà la possibilità di avere una vista a 360° del proprio operato, dei propri punti di forza o carenze e ricevendo quindi degli spunti di miglioramento continuo. È una soluzione innovativa: prima il feedback era presidiato dal capo, mentre ora questo processo diventa inclusivo consentendo anche ad altri interlocutori di condividere il proprio feedback/punto di vista. Si tratta di un processo di continuous ed extended feedback che porta con sé la necessità di lavorare e sviluppare nella cultura aziendale la cultura del feedback. Fra le novità vi è anche l'opportunità di potenziare i propri punti di forza, e di strutturare percorsi di sviluppo basati anche sulle ambizioni personali, che le persone avranno modo di segnalare all'interno della piattaforma.

Anche il processo di onboarding è cambiato: prima della pandemia, con cadenza semestrale, facevamo venire a Treviso – nel nostro HeadQuarter – da tutte le nostre filiali i neoassunti delle funzioni marketing e commerciale per una induction globale sulla nostra storia, struttura, i nostri valori, vision e mission e sui prodotti, ma anche in questo caso purtroppo la situazione sanitaria non ci ha consentito di svolgere l'evento in presenza.

Consapevoli che il momento di onboarding è per i nuovi colleghi davvero importante, abbiamo dovuto ripensare a come ridisegnare un processo efficace. Le possibilità erano due: proporre ai neoassunti dei moduli online grazie ai quali poter fornire una overview sull'azienda e quindi lasciandoli liberi ma "soli" nel processo di fruizione dei contenuti, oppure riprogettare l'evento di induction utilizzando le possibilità di interazione e socialità offerte dal digitale. Abbiamo optato per questa seconda strada, decidendo di prolungare l'evento originario (durata di un giorno) a una settimana e di estenderlo a tutti i nuovi ingressi (il digitale aiuta ad essere più inclusivi nei numeri di partecipanti eliminando il problema logistico e di trasferimenti). Nel corso dell'evento i nuovi colleghi, dopo il benvenuto da parte dell'HR e del CEO, si sono messi alla prova risolvendo una challenge dedicata ai valori e identità del gruppo: suddivisi in squadre, i partecipanti hanno così sperimentato un'esperienza di team building cross-function e cross-country, al termine della quale è stato creato un evento live per celebrare le squadre vincitrici.

I nuovi colleghi hanno così ricevuto una overview dell'azienda e allo stesso tempo respirato la cultura aziendale, elemento che, insieme al senso di collaborazione e appartenenza, si corre il rischio di perdere con il lavoro da remoto. Dico sempre infatti che la cultura aziendale è qualcosa che non si impara da slide o da corsi e-learning ma si può "respirare" dalle conversazioni con le persone dell'azienda, osservando e vivendo momenti informali di connessione tra colleghi. La capacità di entrare in sintonia con la cultura dell'azienda e il sapere leggere il contesto in cui si è arrivati, sono a mio parere tra gli elementi chiave che determinano il successo dell'inserimento di un nuovo collega e per questo non si possono perdere.

Da qui la necessità, anche in digitale, di disegnare, prevedere e progettare spazi virtuali dove le persone possano trovare queste risposte e confrontarsi, dove possano sviluppare questo match con la cultura aziendale e un maggior senso di appartenenza ed engagement. Altrimenti lavorare da casa per una qualunque azienda rischia di essere uguale, invece – come nel caso del gruppo De' Longhi – è il pezzo culturale che aggiunge un enorme valore e senso alla collaborazione tra l'azienda e le sue persone.

Marco Minghetti

In conclusione, le Organizzazioni sono state oggetto di una grande quantità di cambiamenti, dalla chiusura degli spazi di lavoro, alla dispersione degli employee all'affermazione del remote working. L'evoluzione dei processi non accenna ad arrestarsi e le aziende decidono di rispondere a questo impulso introducendo delle strategie di implementazione della digitalizzazione dell'esperienza lavorativa. L'adozione del digitale genera innovazione e obiettivi di business solidi, ma non esclude la centralità del rapporto umano e delle sue competenze che vanno coltivate nell'ottica della valorizzazione e diffusione a tutti i livelli dell'Intelligenza Collaborativa tramite una formazione continua e strutturata che riguarda tutti i livelli aziendali.

Immagine in copertina di Valeria Esposti.

Coordinamento editoriale a cura di Chiara Cravedi.

la Repubblica

Economia

Giovani energici, over 50 ponderati e riflessivi: così il mix di generazioni è una ricchezza sul lavoro

I diversi approcci al cambiamento imposto dalla pandemia misurati da Lifeed

02 MAGGIO 2021 · 2 MINUTI DI LETTURA

Giovani che spiccano per "energia positiva" (+21% sulla media delle risposte di tutti) ma anche "paura" di fronte ai cambiamenti che la pandemia sta imponendo. Over 50 che invece si caratterizzano per "calma" (+27% sulla media) e "resistenza al cambiamento", intesa però non come inazione ma come tendenza ad agire in maniera ponderata e riflessiva.

Sono i dati che provengono dall'analisi delle riflessioni di 1.100 partecipanti ai percorsi Lifeed sul *change management*, da cui sono emersi gli atteggiamenti e i comportamenti che le persone esprimono di fronte a un cambiamento imprevisto come quello che stiamo vivendo in questi mesi, e le possibili ripercussioni sul lavoro e nella gestione dell'equilibrio tra vita professionale e privata. Riccarda Zezza, ceo di Lifeed, emerge come dagli under 35 "emerge una forte propensione ad adattarsi al cambiamento (+89% rispetto agli over 35) che riguarda sia il 'prima' che il 'dopo': prima il riconoscimento, e quindi l'accettazione, del cambiamento, e poi lo sviluppo personale come conseguenza del cambiamento stesso. In altre parole, i dati evidenziano la maggiore inclinazione dei giovani a considerare l'incertezza come una fase "da vivere" e non "un ostacolo da superare"": Questa energia positiva che emerge "non può essere "divisa" tra vita privata e vita lavorativa: è scientificamente provato, infatti, che l'energia che le persone scoprono (o riscoprono) di fronte a un

cambiamento può essere trasferita tra i propri diversi ruoli. L'opportunità delle aziende risiede in questo: permettere ai giovani di vedere e frequentare aspetti della loro vita che potrebbero apparire complessi, abbassa la fatica di gestirli e li trasforma in potenziale di crescita e sviluppo in tutti gli ambiti".

Nella fascia degli over 50 emerge una tendenza che sembra andare in direzione opposta. Ma la "resistenza al cambiamento" che emerge dalle riflessioni degli over 50 "è sufficientemente ampia e complessa - spiega Zezza - da non poter essere ricondotta a stereotipi. Non si tratta infatti di un atteggiamento di chiusura e avversione al cambiamento ma di una tendenza a cercare di "risolvere", piuttosto che sostare negli stati di incertezza e le conseguenze negative che alcuni cambiamenti comportano. Un altro dato che emerge dalle riflessioni degli over 50 è la maggiore propensione all'auto riflessione (+40% rispetto alla media complessiva) che si traduce nella tendenza ad agire in maniera ponderata e a utilizzare la propria esperienza per trovare risposte alle domande che ogni cambiamento porta con sé. Sul lavoro, e nella vita, questo atteggiamento è tutt'altro che "problematico": può invece essere indispensabile, soprattutto se agito in sinergia con quello dei giovani".

Ecco dunque che i due approcci possono esser complementari, per quanto spesso le differenze generazionali in ambito lavorativo rischino di trasformarsi in diverse rivendicazioni e clima teso: "L'età ha la caratteristica unica di rappresentare una diversità temporanea: tutti i "grandi" sono stati giovani e conoscono quel tipo di diversità, e tutti i giovani sanno che l'età adulta è nel loro futuro. Su questa consapevolezza, la costruzione di una mappa più ampia, che facilita le persone nel riconoscimento sia della propria e altrui complessità che del proprio (e altrui) progresso nel tempo, consente di lavorare su mappe più ampie e condivise, in cui linguaggi come quello della cura sanno parlarsi anche da grandi distanze. Così l'energia dinamica e "coraggiosa" dei giovani può incontrare la cura attenta e paziente degli altrettanto coraggiosi "senior": questa capacità di connessione intergenerazionale è d'altronde naturale, poiché è alla base della sopravvivenza della nostra specie".

Argomenti

lavoro

Economy

Quel doppio lavoro (di cura) che sviluppa competenze

Il caregiving non influisce negativamente sulle prestazioni del lavoratore, anzi: fornisce un set di soft skill prezioso. Anche nella leadership. Lo dimostrano le iniziative di Lifeed

1 MAGGIO 2021 DI MARINA MARINETTI

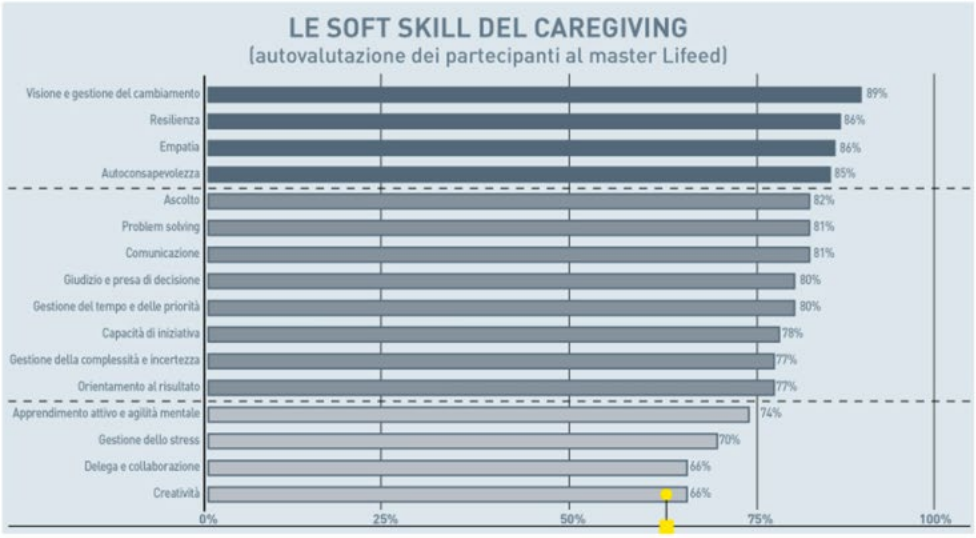
GESTIRE L'IMPRESA

Non è detto che il doppio lavoro del collaboratore nuoccia all'azienda. Neppure se assorbe - stando all'Harvard Business University - una media di 24 ore a settimana e coinvolge circa il 73% dei lavoratori dipendenti e in Italia - secondo la ricerca "Talenti Senza Età 2019. Donne e Uomini over 50 sul lavoro" di Valore D - il 30,5% degli over 50. Ma sono davvero pochi i dipendenti che lo ammettono in azienda, per timore che possa influire negativamente sulla propria carriera. Perché il doppio lavoro in questione è il caregiving di un familiare anziano, malato, disabile o non autosufficiente ed è uno stigma duro da abbattere: tra i caregiver, il 28% riferisce di ostacoli alla carriera, il 54% ha visto svanire l'assegnazione di compiti sfidanti, il 50% ha visto diminuire le possibilità di crescita salariale e di premi, il 46% dichiara un percorso di carriera insoddisfacente. Eppure, prendersi cura di qualcuno è una forma di leadership: «Il caregiving sviluppa skill preziose per l'impresa», conferma a Economy Riccarda Zezza, founder e ceo di Lifeed, EdTech company a impatto sociale che crea soluzioni per lo sviluppo del

capitale umano: «mette alla prova e migliora competenze come la capacità di visione e gestione del cambiamento, la resilienza, l'empatia, l'autoconsapevolezza, la capacità decisionale e di delega. Abbiamo moltissimi studi internazionali che confermano quanto il caregiving, benché fonte di stress fisico e mentale, porti importanti benefici in termini di auto consapevolezza. Le aziende cominciano a riconoscere la criticità di questa fase della vita dei propri dipendenti, rispondendo con servizi di welfare a sostegno delle famiglie. Tuttavia persiste ancora il paradosso per cui i dipendenti faticano a parlare in azienda della propria fase di vita, con il risultato che molti dei servizi di welfare a disposizione non vengono fruiti».

> Il caregiving mette alla prova la gestione del cambiamento, l'organizzazione e la capacità decisionale e di delega

Quel che è certo è che la consapevolezza sulla necessità di accogliere questa dimensione sta crescendo: secondo una stima di Boston College, Harvard University e University of Michigan, la formazione in competenze soft dei dipendenti porti a un aumento della produttività del 12%, un talent retention del 10% e un ritorno sull'investimento del 250%. Le aziende che scelgono di valorizzare e far emergere le risorse di questa ampia fascia di popolazione possono formare un set di nuove competenze soft allenate dalla vita, avere dipendenti più motivati e meno isolati, capaci di diffondere benessere per sé e per l'ambiente circostante, ma anche meno affaticati, più coinvolti (con diminuzione del turnover) e che esprimono talenti più ampi.



Lifeed da tempo ha avviato un master rivolto ai dipendenti delle aziende che sono caregiver: «Ci si iscrive sulla nostra piattaforma digitale e si accede a una serie di moduli in cui si ritrovano molte delle dimensioni dell'esperienza che si sta vivendo», spiega Zezza. I programmi Lifeed sono frutto di ricerche scientifiche in corso dal 2012 e validate a livello nazionale e internazionale grazie al contributo del comitato scientifico e partner accademici come

l'Università Ca' Foscari, l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la Kellogg School of Management. Citata da McKinsey & Company tra le 10 iniziative più innovative al mondo per il reskilling dei lavoratori, oggi la formazione aumentata Lifeed è utilizzata da oltre 20.000 persone in 70 aziende. I temi? La transilienza, la gestione dell'errore, del rischio e dello stress, il decision making, la ricerca di risorse, la delega, la creazione di allenza, la gestione del cambiamento, la consapevolezza di sé, l'orientamento al risultato, la capacità di iniziativa e di attesa... «Il numero di competenze allenate grazie all'esperienza del caregiving sono addirittura 63», spiega la ceo di Lifeed: «dal saper prendere decisioni velocemente in aree di cui non si è esperti (che comporta un'ottima comprensione della realtà, ma anche intuizione e capacità di gestione del rischio e dell'errore), all'organizzazione del lavoro, dalle competenze relazionali all'agilità mentale: una serie di competenze che per performarle in aula bisognerebbe fare i salti mortali», continua Riccarda Zezza. «L'essere caregiver genera difficoltà, sfide e opportunità che vanno messe in una prospettiva di crescita. Il nostro obiettivo è quello di rompere gli stereotipi. Le aziende tengono a offrire servizi di carattere pratico, ma mancano ancora supporti di carattere culturale: il 31% dei caregiver vorrebbe avere un processo di onboarding sistematico sulla transizione. Certo, ci vuole coraggio da parte delle aziende per rompere un tabù come la maternità o il prendersi cura dei propri genitori», sottolinea Riccarda Zezza. «La buona notizia è che si tratta di un coraggio che viene ripagato». E non solo in termini di welfare: dal master arriva un flusso aggregato di dati prezioso per l'azienda. «Ogni partecipante scrive in media una trentina di riflessioni», conferma Zezza, «in cui emergono tratti caratteriali, punti di forza, talenti. Le aziende scoprono così non solo una metodologia di ingaggio efficace, ma anche competenze dei propri dipendenti tutt'altro che fuori dal mercato: risorse che contestualmente l'azienda guarda considerandone i passi di carriera, anche a livello intergenerazionale per l'aging management». Dalla Survey annuale 2020 realizzata da Lifeed, alla domanda "Cosa ti ha dato o ti sta dando l'esperienza con Lifeed?", il miglioramento delle competenze è stato indicato dal 70% dei partecipanti, mentre il benessere è aumentato per il 64% degli utenti e l'engagement è migliorato per il 52% delle persone. Ma non solo: le dimensioni maggiormente espresse dai lavoratori-caregiver durante il percorso formativo Lifeed sono responsabilità (25%), gioia ed energia positiva (20%), serenità (17%), impegno (16%), mentre scivolano agli ultimi posti stress (6%) e senso di colpa (4%). «La nostra esperienza dimostra come i lavoratori possano allenare le proprie competenze soft se cambia il focus di attenzione: non più solo soluzioni di supporto per gestire il bisogno dei familiari, ma mettere il "caregiver" al centro di una narrazione», prosegue Riccarda Zezza. «L'azienda diffonde una nuova narrazione del "caregiving" come una fase critica della vita che è anche un'opportunità di sviluppo, si contribuisce a definire un ambiente di lavoro dove l'ageing non è più uno stigma ma una transizione che porta valore alla persona e all'azienda. Il dipendente caregiver scopre di avere già numerose risorse su cui contare e le persone si arricchiscono di una nuova identità, trasversale per età (intergenerazionalità) e ruolo aziendale. Inoltre, il percorso offre una nuova visione su come mettere insieme lavoro, vita, carriera. Certo, bisogna superare i pregiudizi, che fanno vedere i caregiver come persone indebolite. Ed essere orgogliosi delle competenze sviluppate attraverso il processo di cura: si prende del tempo, ma lo compensa ampiamente con nuove capacità».

TAGS LIFEED, CAREGIVING, SOFT SKILL, LEADERSHIP

IL MATTINO.it

MoltoDonna

Il premier Draghi: «Figli o lavoro, le donne non dovranno più scegliere»

MOLTODONNA

Mercoledì 24 Marzo 2021 di Maria Lombardi

Lavoro o figli? Una scelta a cui le donne, oggi ancora più di ieri, sono condannate. Non dovrà più essere così, è l'impegno del **premier Mario Draghi**. «Intendiamo lavorare in questo senso, puntando a un riequilibrio del gap salariale e a un sistema di welfare che permetta alle donne di dedicare alla loro carriera le stesse energie dei loro colleghi uomini, superando la scelta tra famiglia o lavoro», dice il presidente del Consiglio a MoltoDonna. Il **Recovery Plan** è un'occasione da non perdere per ridurre le diseguaglianze che la crisi Covid ha aggravato. Non a caso Draghi assicura che «tra i vari criteri che verranno usati per valutare i progetti del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ci sarà anche il loro contributo alla parità di genere». Per non dire del fatto che il rilancio del Paese «non può prescindere dal coinvolgimento delle donne». Con le nuove generazioni in prima linea. «Intendiamo investire, economicamente ma soprattutto culturalmente, perché sempre più giovani donne scelgano di formarsi negli ambiti su cui intendiamo rilanciare il Paese», spiega ancora il premier. «Solo in questo modo riusciremo a garantire che le migliori risorse siano coinvolte nello sviluppo del Paese».

LE STORIE

Quel dilemma che Draghi vuole che sia superato accompagna intanto la vita di tutte le **mamme**. Come Valentina, imprenditrice romana, che anche oggi dovrà scegliere: i figli o il distributore di benzina? Anche oggi si sentirà comunque colpevole senza colpe e dimezzata. Se resta a casa e non apre la sua attività all'Eur, rischia la revoca della licenza. Ma se apre, che faranno la piccola di tre anni e il grande di sette? Le scuole sono chiuse, il compagno è malato, non ci sono bonus baby sitter o congedi straordinari per lei. Anche oggi - purtroppo - Valentina potrà contare solo sui suoi "super poteri" di mamma. Che vuol dire: avere l'intraprendenza della manager, l'agilità dell'equilibrista e la resistenza della maratoneta, la capacità organizzativa di un generale e la pazienza di un ragno. Troppo. Ma quand'è che alle **mamme lavoratrici** si chiederà di essere semplicemente donne con figli e con un lavoro. Né sante né guerriere. Quando si comincerà a valorizzare le "competenze" conquistate tra pannolini, biberon e consigli di classe, smettendo di punire chi le ha con fatica guadagnate. E soprattutto, quando arriverà il tempo in cui nessuna - ma proprio nessuna - sarà costretta a scegliere. Non è un caso se una su 4 lascia al primo figlio, se siamo al record negativo di nascite (meno 22% nel dicembre 2020 rispetto all'anno precedente, secondo i dati Istat di 15 città), se l'11% delle mamme non ha mai lavorato, se il 73% di chi si dimette ha famiglia.

«Mi chiamo Asia, ho 24 anni, un bambino di 3. Mi è stato chiesto da un giorno all'altro di passare da un contratto part time ad uno full time. Ho dovuto rinunciare al lavoro, non riuscivo a conciliare».

Ci mancava la crisi Covid. Oltre 400mila lavoratori in meno, il 70% donne. «Tra marzo e dicembre 2020, le pratiche da noi istruite per dimissioni volontarie sono triplicate», osserva Carolina Casolo, fondatrice di Sportello Mamme, un servizio servizio digitale specializzato nella richiesta di ammortizzatori, indennizzi e sostegni al reddito per mamme e papà. «A gennaio di quest'anno rispetto allo stesso periodo del 2020 il nostro team ha lavorato il quadruplo delle domande». E nonostante siano vietate per legge, resiste ancora «l'odioso ma purtroppo diffuso fenomeno della firma delle dimissioni in bianco», come ha ricordato il presidente Mattarella l'8 marzo.

«Sono Gloria, 35 anni, di Pistoia, ingegnere informatico. Lavoravo in una multinazionale, ero incinta del terzo figlio e non mi hanno rinnovato il contratto».

LA FUGA

Alla fine, stremate, si molla. «Le donne in queste condizioni non ce la fanno a lavorare, tra dad, smart working e congedo parentale pagato dalla maggioranza delle aziende al 30% e non al 50, come dovrebbe essere. Sempre di più preferiscono dimettersi e usufruire dell'indennità di disoccupazione», spiega Carolina Casolo. Se una mamma si dimette entro l'anno di vita del figlio ha diritto alla Naspi, l'assicurazione sociale per l'impiego. «Con la pandemia è emersa l'assenza di strutture a supporto della famiglia e lo smart working non può essere assolutamente considerato uno strumento di conciliazione. Chi lascia poi ha difficoltà a rientrare, torna a dipendere economicamente dal marito o compagno, i conflitti aumentato. Vediamo che questo percorso sta disgregando le famiglie. E cresce la paura di fare figli».

«Sono Paola, ai colloqui mi chiedevano di promettere di non restare incinta, "pena" lavorare il minimo delle ore o essere licenziata una volta rientrata dalla maternità».

LA SCATOLA

Cristina Silvieri Tagliabue, cofondatrice del movimento "Giusto Mezzo", mamma di un bimbo di 3 anni e mezzo, ha messo in una scatola gli arnesi del mestiere: il tesserino professionale, i libri che ha scritto, i ciclostili. Da consegnare al governo, come hanno fatto le altre attiviste: #RestituiscoilPacco. In queste condizioni non si può lavorare. «Gli asili nido e le materne devono riaprire subito. Mi si spezza il cuore a vedere mio figlio con la cuffia davanti allo schermo, in dad. Più investimenti per permetterci di lavorare: questa è la nostra battaglia sul Recovery Plan». I nido oggi coprono il 25,5% delle esigenze, solo il 12% dei bambini può frequentarne uno pubblico. «Chiediamo che si arrivi a una copertura del 60%. Servono 4 miliardi in più, rispetto ai 3,6 assegnati dal Pnrr, perché ogni bambino abbia diritto al suo posto. Il tempo delle donne deve essere liberato dalla cura. Oggi siamo le partigiane della famiglia, più che di resilienza possiamo parlare di resistenza. Oltre alla transizione ecologica è necessaria una transizione sociale, bisogna investire in un ecosistema giusto. E cominciare a pensare in termini di infrastrutture e servizi».

«Sono Laura, tornata dalla maternità non trovo scrivanie e clienti. Due settimane prima che mio figlio fa un anno, mi comunicano che devo licenziarmi. Rifiuto. Mi licenziano».

In questo anno abbiamo “spiato”, con le videocall, la vita in affanno delle famiglie. «La pandemia ha reso visibile quello che prima ci raccontavamo», Riccarda Zezza, fondatrice e ceo di Lifeed (la edtech company che trasforma anche le attività di cura in competenze soft) da anni sostiene che la maternità - così come la paternità - deve valere come un master. «Paradossale che anche in una situazione emergenziale si consideri normale che tutto ricada sulle spalle delle madri». Partivamo - in epoca pre-Covid - da un gap drammatico. Tempo dedicato dalle madri alla famiglia: 29,68 ore a settimana. Tempo dei padri: 8,13. E siamo ancora lontanissimi da un equilibrio accettabile. «Secondo una nostra indagine in questo anno le donne hanno allenato, più degli uomini, resilienza, decision making, capacità di visione e di iniziativa, gestione del cambiamento, problem solving, leadership. Il 55% delle mamme dice di sentirsi più forte, l’85% delle donne ha migliorato la capacità di prendere decisioni. Sono particolarmente predisposte a reagire nei periodi di crisi, forse anche grazie alle transizioni proprie della loro vita biologica. Mi stupirei che non fosse ora evidente che stiamo allenando soft skill da sfruttare sul lavoro, competenze comuni tra ruolo professionale e familiare. Siamo multi-shifting, ossia capaci di spostare velocemente l’attenzione da una parte all’altra. Non si può buttare via tutto questo». Primo traguardo? «Subito uguali congedi parentali tra genitori per consentire una vera condivisione». Secondo Rezza, «non si tratta di liberare la strada alle donne, ma osservare cosa le sta rallentando e intervenire su quegli ostacoli per migliorare la società»

«Sono Samantha, lavoravo in un’azienda dove alle donne in maternità si faceva mobbing. Ora ho una partita Iva. Poche tutele, pochi asili nido. Dove li mettiamo i bambini per tornare a lavorare?». Samantha, come Asia, Laura, Paola e le altre che hanno raccontato la loro storia al movimento “Giusto Mezzo”. Nell’Italia 2021, le mamme scelgono ancora.

Ultimo aggiornamento: 25 Marzo, 11:55
© RIPRODUZIONE RISERVATA

FORTUNE | HEALTH
ITALIA

Lavoro e leadership, perché i papà hanno una marcia in più

BY MARGHERITA LOPES
MARZO 19, 2021

Papà affettuosi, giocherelloni, sportivi, organizzati, simpatici, distratti, severi e un po' rigidi o al contrario così a proprio agio con il proprio lato femminile da essere quasi dei 'mammi'. Tra **smartworking e didattica a distanza (Dad)**, l'anno della **pandemia di Covid-19** ha impattato anche sui papà in modo pesante, allontanandoli dallo spazio fisico dell'ufficio e avvicinandoli (giocoforza) alla complessità di una **gestione familiare** senza più compartimenti (e valvole di sicurezza). Così in molti si sono trovati a sviluppare nuove competenze (non solo in cucina).

Ma in che modo è **cambiata la vita dei padri italiani che lavorano,** e sarà vero che -quanto a **leadership** – essere papà 'regala' una marcia in più? Lo abbiamo chiesto a **Chiara Bacilieri,** Head of Data di **Lifeed,** EdTech company a impatto sociale che crea soluzioni innovative per lo sviluppo del capitale umano e

coinvolge il mondo corporate come agente del cambiamento. Dal 2015 Lifeed trasforma le transizioni di vita e le attività di cura – come la genitorialità, il caregiving, l'attraversamento di una crisi – in esperienza di formazione di competenze soft.

A un anno e più dall'inizio della pandemia in che modo sono cambiate le vite dei padri che lavorano?

L'esperienza vissuta nel corso dell'emergenza Covid ha creato **una nuova sinergia** (e una nuova armonia) tra **la sfera quotidiana e quella professionale,** mai così forte prima d'ora, soprattutto per i papà. Questo cambiamento, infatti, ha coinvolto direttamente i **padri lavoratori** che hanno avuto occasione di sviluppare nuove competenze trasversali tra vita e lavoro, unite a una leadership diversa dal passato.

Essere manager e avere uno stile di leadership influenza la paternità e, viceversa, essere padre influenza il modo di comportarsi in azienda, con collaboratori e colleghi?

La pandemia ha reso ancora più evidente che la **dimensione privata e quella lavorativa** non si possono considerare separate tra loro. Al contrario, le **competenze** allenate nella vita privata e in quella lavorativa possono essere trasferite da un contesto all'altro e – come mostrano i dati raccolti dal dipartimento di **People Analytics di Lifeed** – si rivelano **utili per migliorare la produttività, il benessere** e il coinvolgimento delle persone nei molteplici ambiti di vita.

Quali sono allora gli stili di leadership che tenderanno ad emergere nel futuro prossimo, e come cambierà il ruolo dei padri?

Il modello del futuro è quello della **'caring leadership'.** Oggi la **gestione del cambiamento** passa da caratteristiche come **ascolto, empatia, gentilezza e cura.** Tutte **competenze soft** praticate nella vita quotidiana come **padri e caregiver,** che sono essenziali anche sul lavoro. La caring leadership autentica, presente e attenta ai bisogni delle persone sarà **sempre più richiesta nelle aziende.** Allo stesso tempo, il ruolo dei padri sarà diverso dal passato: **da autoritario ad autorevole,** senza paura di mostrare le proprie emozioni e la propria vulnerabilità che – se riconosciuta ed espressa nel modo giusto – diventa forza.

In che modo i professionisti italiani si distinguono da quelli stranieri? E i papà manager italiani hanno approcci diversi?

Lo s**tile manageriale italiano** in molte aziende è ancora legato a radici culturali e a **modelli gerarchici che ormai fanno parte del passato**. Questo si riflette anche nella suddivisione dei compiti familiari che spesso assegna alle **donne maggiori "carichi" di cura** mentre in altre culture, come quella Nord europea, empatia, collaborazione e condivisione delle responsabilità sono concetti consolidati sia nelle aziende sia nelle famiglie.

In sintesi essere padre e professionista (padre e manager non si scrive mai nelle interviste ad un uomo, ma forse si dovrebbe) è utile sul lavoro e in famiglia?

Assolutamente sì, e credo che dovremmo **smettere di pensare per dicotomie**. La stessa espressione "equilibrio vita – lavoro" sottende una visione di vita privata e vita lavorativa come di due sfere distinte, contrapposte, che si tolgono spazio, tempo ed energie a vicenda. Questo modo di vedere le cose ci spinge a

tenere fuori dal lavoro le esperienze che viviamo, per esempio, nel nostro ambiente familiare. E**sperienze che ci arricchiscono di risorse** e ci permettono di sviluppare delle competenze essenziali anche nella vita professionale.

Lo vediamo anche attraverso i dati. Un'analisi sui partecipanti ai percorsi formativi Lifeed ci rivela che **prendersi cura dei propri figli allena nei papà delle capacità di leadership fondamentali** come la presa di decisione, la gestione del tempo e delle priorità, il change management, la gestione della complessità e – specialmente nei **neo papà** – competenze relazionali come l'ascolto.

In sintesi, possiamo dire che i**l rapporto tra le diverse parti di noi**, così come tra il ruolo di padri e di professionisti o manager, **non è un gioco a somma zero** ma **a somma positiva**.

VALORIZZARE LE COMPETENZE SOFT

LA MISSIONE DELL'HR NELL'ERA DELLE INCERTEZZE

Gabriele Perrone

Nella gestione dell'emergenza, non possono essere d'aiuto piani prestabiliti e teorie preconfezionate. Piuttosto, bisogna allenarsi a vivere ogni giorno situazioni nuove e rischiose, sperimentando e anche sbagliando. La Direzione Risorse Umane è chiamata a guidare gli altri nella scoperta della realtà. Per farlo, può puntare su una visione olistica delle persone che comprenda la loro dimensione privata oltre a quella lavorativa. Da aspetti come ascolto, empatia, comunicazione e relazioni possono emergere emozioni e capacità personali in grado di fare la differenza per l'organizzazione.

1. Chiara Bacilieri, Head of Data di Lifeed
2. Francesca Bossi, Chief HR Officer di Docebo
3. Maria Cesaria Giordano, Product Manager di HR Coffee
4. Roberto Degli Esposti, Managing Partner di Performant by Scoa
5. Matteo Lanfranchi, Founder di Reverb
6. Emanuele Odazio, People & Culture Director Region Southern & Eastern Europe di ManpowerGroup

L'emergenza generata dal coronavirus ha fatto vivere a tutti esperienze inedite, non solo nella gestione della vita privata, ma anche in quella dell'attività lavorativa. In questa nuova era all'insegna dell'incertezza, non possono essere d'aiuto teorie preconfezionate. Allo stesso modo, non basta parlare astrattamente di Vuca (acronimo che sta per *volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*). La speranza di controllare situazioni pratiche impreviste con piani, procedure e mansionari si è rivelata illusoria. Ci troviamo ad accettare situazioni colme di rischi e di incertezze, imparando quotidianamente a stare fuori dalle nostre zone di conforto. D'altra parte, vivere nell'incertezza significa essere distanti da ciò che ci tranquillizza. Dobbiamo quindi allenarci al fatto che le situazioni rassicuranti saranno sempre più rare. Per questo non si può parlare, come spesso si sente dire, di 'nuova normalità'. Piuttosto, possiamo abituarci a vivere cercando nuove soluzioni ed esplorando un nuovo terreno, anche dal punto di vista professionale. Si tratta di un'evoluzione dell'atteggiamento rispetto al lavoro che si concretizza in un'attitudine a scoprire ogni giorno la realtà. La sfida riguarda soprattutto i Direttori del Personale, deputati ad accompagnare gli altri nel loro cammino lavorativo nell'epoca delle incertezze e, proprio per questo, chiamati a evolvere il proprio ruolo puntando maggiormente sulla valorizzazione delle competenze trasversali (o soft skill) delle persone.

Capacità di apprendimento e reattività fanno la differenza

La gestione dell'emergenza non può prescindere dall'apporto delle soft skill. Il modello taylorista è basato sulle competenze tecniche (hard skill) e su un'altissima specializzazione strumentale per ottimizzare il rapporto persona-macchina.

Ma la gestione di una situazione incerta richiede la capacità di andare fuori dalla propria area di specializzazione per saper affrontare l'imprevisto. Per questo, come spiega **Emanuele Odazio, People & Culture Director Region Southern & Eastern Europe di ManpowerGroup**, è necessario "un approccio che preveda le fasi di identificazione, analisi e risoluzione di un episodio inatteso al di fuori degli standard tayloristici". Questo approccio si fonda sulla "capacità di gestire ambiguità e complessità tipiche dell'emergenza, che non è mai lineare e la cui durata non si può sapere con certezza e quindi richiede di continuo verifiche e correzioni di rotta". Odazio sottolinea l'importanza della cosiddetta *learnability*, cioè la capacità di continuare ad apprendere nell'ambito dei mutamenti repentini. Inoltre, se nella 'normalità' precedente la proattività era prioritaria, nell'emergenza "essa deve essere supportata da reattività, perché la risposta stessa non è prevedibile con piani B, serve piuttosto un'analisi veloce della situazione con elasticità mentale e, nell'ambito della leadership, un 'ego forte e sano' per adattarsi all'evoluzione in corso, ma senza rinunciare anche a una visione di medio e lungo periodo". Nell'emergenza legata alla pandemia le persone hanno dimostrato capacità di adattamento utilizzando strumenti tecnologici nuovi, ma anche preesistenti. "C'è un'accelerazione nell'utilizzo di competenze soft tipicamente umane ed è stata riportata in superficie la centralità del fattore umano, supportato e non sostituito dalla tecnologia". Odazio ricorda che, nonostante l'essere umano non sia l'animale più forte e veloce, vince in natura perché è il più adattabile. "L'umano non dà risposte standard, come fanno invece le macchine, ma sa affrontare problematiche nuove grazie alle sue competenze soft che poi fanno nascere quelle hard".

Serve una visione olistica delle persone

In questo contesto, la Direzione HR sta vivendo un cambiamento di scopo: "Spesso quello dell'HR (o meglio, della Direzione del Personale) era un luogo di gestione di potere, dove si ricercavano competenze legate al lavoro. Ma una Direzione People & Culture sposta il focus dall'essere umano inteso come forza lavoro a una visione più olistica della persona che comprende le soft skill allenate non solo sul luogo di lavoro, ma anche nella vita privata". Per esempio, fare parte di una band musicale o praticare sport di squadra possono essere d'aiuto nel lavoro e allenare al team work, così come la gestione di situazioni familiari complesse (che molte persone hanno sperimentato durante la pandemia) aiuta a portare in superficie le doti di problem solving.

Il digitale in aiuto dell'HR nell'emergenza (e non solo)

Matteo Minnozzi, CEO di Alloy

In questo clima di incertezza senza precedenti, le tecnologie si sono rivelate fondamentali per garantire la continuità delle attività delle aziende, comprese quelle HR come la formazione e il Performance management. Le componenti hard e soft possono aiutarsi a vicenda, con la consapevolezza che la relazione umana non può essere totalmente rimpiazzata dalla tecnologia, ma anche che quest'ultima può aiutare a sviluppare competenze nella gestione di problemi, tempistiche, progetti e comunicazione. È questo il pensiero di **Matteo Minnozzi, CEO di Alloy**, società specializzata in soluzioni HR Tech, secondo cui "l'HR non è solo digitale, ma la digitalizzazione della gestione delle Risorse Umane è un elemento fondamentale per una funzione HR più efficace e sostenibile. Digitalizzare snellisce i processi e semplifica i lavori di routine, dando modo ai professionisti di tornare a occuparsi di persone e progetti". Per esempio, senza l'utilizzo di apposite piattaforme virtuali che hanno sostituito l'aula fisica, la formazione nel corso della pandemia sarebbe stata impossibile. "Ciò ha richiesto un cambio di approccio, ma ha fatto la differenza", sottolinea Minnozzi.

Le funzioni HR e IT possono essere 'amiche'

La tecnologia si è rivelata utile anche per garantire una comunicazione efficace e una gestione ordinata della progettualità. Alla fonte, però, c'è una questione di *mindset*: "Il valore dell'investimento è stato capito da chi aveva una cultura adeguata in merito all'importanza del legame tra digitale e gestione delle Risorse Umane e da chi ha avuto il coraggio e l'umiltà di farsi affiancare dalla funzione IT, che spesso viene vista come 'nemica' dell'HR". Certo non tutte le aziende hanno avuto questo approccio e, dal suo osservatorio, Alloy ha constatato che all'inizio della pandemia molte imprese (indipendentemente dalle dimensioni) hanno 'rincorso' con affanno la propria riorganizzazione su tematiche come Smart working e formazione a distanza. "La seconda ondata ha portato una consapevolezza maggiore a riguardo, soprattutto in merito al Performance management che avviene da remoto e senza controllo visivo", afferma Minnozzi. Se in passato la tendenza di molte aziende era quella di adottare strumenti diversi per la gestione HR, senza magari sfruttarne appieno le potenzialità, oggi "si investe in modo più mirato, e con maggior desiderio di integrazione tra gli strumenti. Ci si aspetta risultati in tempi rapidi e in sintonia con le precedenti scelte tecnologiche". La Direzione Risorse Umane ha dunque l'occasione di far leva sulle soluzioni digitali per dare continuità alle attività di business e per far emergere le competenze soft delle persone che si rivelano utili per il business dell'organizzazione.

Il secondo elemento HR che oggi vive un'accelerazione, secondo Odazio, è lo spostamento della leadership verso il concetto di *servant and caring leadership*, perché "oggi l'attenzione non è solo sull'ottimizzazione dei processi produttivi e sul successo del singolo, ma comprende l'intera organizzazione con la consapevolezza che nell'emergenza nessuno vince da solo". Il purpose della leadership non è solo quello di guidare, ma risponde a un interesse collettivo e quindi deve far leva su competenze soft come empatia e ascolto.

C'è infine un tema strutturale nella gestione HR: "La considerazione del benessere lavorativo deve comprendere altre dimensioni fuori dall'ufficio (per esempio i nuovi luoghi di lavoro come la casa e i coworking) superando la barriera degli orari 9-18 e guardando al cosiddetto *wellbeing* complessivo della persona, che non è solo un lavoratore, ma 'anche' un lavoratore e ha bisogni e fatiche personali".

L'espressione *work-life balance* mette in antitesi le due dimensioni vita-lavoro, ma oggi -conclude Odazio- bisognerebbe parlare di *work-life integration*. "Viviamo un momento drammatico, ma allo stesso tempo è anche un'occasione per i manager HR per costruire qualcosa di nuovo".

Leadership e comunicazione si evolvono

Proprio sugli aspetti di leadership, comunicazione e benessere si concentra la riflessione di **Francesca Bossi, Chief HR Officer di Docebo**, secondo cui c'è una notevole differenza tra la leadership esercitata in presenza e quella da remoto. "Oggi comunichiamo online attraverso piattaforme di videocall, ma lo facciamo con mezzi che ci dividono e manca la possibilità di ritrovarsi e ascoltarsi di persona. Ai manager è richiesto di sviluppare la capacità

di modificare il proprio stile di comunicazione per essere efficaci anche in questi contesti".
Un altro aspetto centrale è il benessere psico-fisico delle persone che, in uno scenario così incerto, "hanno bisogno di sapere che il loro ruolo in azienda rimarrà" e quindi la funzione HR è chiamata a puntare su aspetti come "salute mentale, mindfulness, gestione dello stress e aiuto a 360 gradi, attraverso una formazione e una riqualificazione mirata delle persone". Queste ultime, però, devono anche essere consapevoli che i ruoli cambiano in base al contesto (per esempio, chi organizzava eventi fisici ha dovuto sviluppare nuove competenze dopo l'arrivo della pandemia) e quindi bisogna "essere disposti a ridiscutere le proprie competenze in un'ottica di reskilling, perché solo la capacità di mettersi in gioco può aiutare ad accettare i cambiamenti e a superare le sfide".
Anche la gestione del nostro tempo da remoto, per evitare il rischio *burnout* tra lavoro da casa e vita privata, è una soft skill importante. "L'azienda può aiutare le persone in questo senso e l'HR deve bilanciare le esigenze private delle persone con quelle del business", afferma Bossi, secondo cui "oggi è centrale un supporto strutturato e a lungo termine da parte della Direzione del Personale, che non si esaurisce nelle fasi di formazione e onboarding sui ruoli specifici in azienda, ma si affianca alle persone per cercare di capire insieme come gestire questa crisi, che non è uno sprint, ma una maratona, quindi bisogna allenare la nostra capacità di resistenza".

Dobbiamo imparare a gestire noi stessi

Gli aspetti emotivi legati all'incertezza del periodo possono sfociare in paura e difficoltà di percezione futura di se stessi. "Mai come adesso, la risorsa più potente è la gestione di noi stessi, che diamo spesso per scontata, ma così non è", sostiene **Roberto Degli Esposti, Managing Partner di Performant by Scoa**. "Ci agganciamo spesso a feticci legati al nostro ruolo e alla ritualità, dalla sveglia al mattino al modo in cui ci vestiamo, dal tragitto casa-lavoro ai nostri comportamenti, che sembrano indissolubili. Tutto questo prima ci rassicurava, dandoci l'illusione di saper gestire noi stessi. Ora questa gestione è diventata determinante per il nostro equilibrio personale, oltre che per il business dell'azienda per cui lavoriamo, perché il piano professionale si sovrappone con quello personale". Basti pensare che, nell'emergenza che ha costretto le persone a lavorare da casa, gli stessi spazi sono occupati dal lavoro e dalla vita privata.
Degli Esposti evidenzia inoltre come le relazioni e la comunicazione oggi siano in pericolo. "Gestiamo questi aspetti attraverso il collegamento video, che è uno strumento cognitivo, ma più dell'80% di ciò che percepiamo proviene dal non verbale e dal paraverbale. Rispetto all'incontro fisico si perde molto e questo trasforma l'incertezza in ambiguità, nell'equilibrio che ciascuno ha con se stesso e nelle relazioni con gli altri". Nell'incertezza esistono variabili e dati, con previsioni e una scarsa attendibilità; nell'ambiguità invece c'è un'inaffidabilità delle variabili di partenza.

Le competenze comportamentali contano più della job description

Per questo, serve trovare "una comunicazione interpersonale sentita, un'empatia profonda con gli interlocutori" ed è necessario avere creatività, perché "dobbiamo reinventare il modo in cui diamo esecuzione alle attività che svolgiamo, anche con qualche sorpresa, sperimentando e sbagliando". Un altro aspetto importante, secondo Degli Esposti, è la capacità di fare squadra, di trovare un ingaggio collettivo e una coesione per affrontare tutti insieme le criticità.

Foto di cottonbro

Foto di Giuseppe Varchetta
Concerto all'aperto. Dresda. 2001

E la Direzione HR? "Ha bisogno di una presa d'atto coraggiosa di queste evidenze, capendo che aspetti come ruoli, compiti, responsabilità e posizioni passano in secondo piano. Piuttosto sono l'interpretazione, la gestione di sé, lo spirito di squadra la creatività e la comunicazione interpersonale a determinare i risultati". L'invito è quello di considerare "meno job description e più competenze comportamentali". Così la Direzione HR può aprire una nuova stagione, "ridisegnando politiche e strumenti centrati su questi aspetti e non su una struttura che non basta a dare risposte in situazioni estreme come quella attuale".

Recuperare la dimensione di ascolto

La Direzione Risorse Umane non può non occuparsi della gestione di questa incertezza e, allo stesso tempo, non basta dare indicazioni teoriche su come affrontarla. "Di istruzioni non se ne può più", sostiene **Matteo Lanfranchi, Founder di Reverb.** "Abbiamo un grande bisogno di tornare a vederci dal vivo, ma purtroppo non si può soddisfare pienamente. Allora va recuperata la dimensione di ascolto reale delle persone", come se ci si trovasse virtualmente davanti alla macchinetta del caffè per scambiare opinioni e conoscersi meglio. Secondo Lanfranchi, si potrebbe "sacrificare una parte del tempo operativo per restituire un'attività informale che consenta lo sviluppo di relazioni personali".

Certamente oggi le aziende devono ottimizzare il business guardando ai numeri, ma il rischio è quello di "ridursi alla dimensione 'produci-consuma' dimenticando la sfera umana". L'asticella della produttività può essere abbassata organizzando il tempo in modo diverso e riorientando le energie in direzione di aspetti relazionali importanti, "evitando di far andare in ulteriore affanno le persone con le attività lavorative da remoto, che spesso sono faticose dal punto di vista organizzativo". D'altra parte, ricorda il Founder di Reverb, "l'iperstrutturazione è contro la vita normale".

Tra i concetti di cui si sente parlare spesso ci sono quelli di resilienza, Time management e sviluppo di nuove competenze, ma secondo Lanfranchi non bisogna perdere di vista la qualità relazionale umana conoscendosi come individui, non solo come colleghi. "Qui può essere d'aiuto puntare anche sul lato estetico della comunicazione, portando bellezza e motivazione, ispirazione e presenza umana per gli altri".

La Direzione HR dovrebbe quindi creare maggiori occasioni di ascolto, perché nell'ambito della pandemia "ognuno è stato colpito in modo specifico nella forma più intima, sia nella vita privata sia nel lavoro, e le situazioni singole sono diverse, non si può applicare la stessa formula a tutti". Serve inoltre una maggiore fiducia tra capi e collaboratori, che talvolta devono gestire situazioni private complicate, ma trovano datori di lavoro che non li supportano.

Antonio Rinetti
ex Direttore del Personale
di un importante
istituto bancario
e attualmente Consulente HR

Le Risorse Umane devono riprendere la visione olistica

di Antonio Rinetti

Abituati per decenni a liturgie e ruoli che, pur evolvendosi nelle forme e nella sostanza, scandivano come metronomi l'esistenza delle persone all'interno di organizzazioni più o meno complesse, oggi ci troviamo con un quadro nuovo da reinventare molto più immateriale e volatile. Una parola a mio parere indica bene la strada da cui ricominciare: "reset". È arrivato il momento di smascherare una volta per tutte l'ipocrisia di tanti slogan a proposito della centralità del capitale umano declamati un po' a vanvera durante anni in cui il lavoro, al contrario, ha visto un moltiplicarsi di forme precarie e incerte e investimenti sulle persone pesantemente sacrificati sull'altare della competizione selvaggia e del profitto a ogni costo e per di più focalizzato sul breve termine. I primi a ripensare il proprio ruolo devono essere gli HR, cui magari conviene ripassare qualcuno di quei 'fondamentali' troppe volte messi in disparte a favore delle più facili sirene esterne e delle mode d'Oltreoceano importate frettolosamente a scapito delle peculiarità delle singole aziende. Che cosa abbiamo ormai da spartire con la cultura dell'America trumpiana dominante fino all'inizio del 2021?

Riflettere sulle disuguaglianze

Se l'approccio olistico da molti giustamente richiamato ritornerà a essere al centro delle politiche HR, è necessario che sia accompagnato da caratteristiche quali ascoltare, aiutare, educare e formare persone profondamente segnate dalla pandemia, rese più insicure da regole sempre più incerte e spaesate dalla perdita di riferimenti anche fisici quali la presenza di un luogo di lavoro, di superiori, di colleghi fino a ieri stabili compagni di viaggio. Si ritorni, almeno durante la fase di ripartenza, a una funzione HR più 'sensoriale', con un approccio più sociale e meno social. Anche il Top management riveda certi business model, prendendo spunti dal mutamento dei consumi e riflettendo sulla dilatazione delle disuguaglianze sociali che hanno raggiunto oramai livelli insostenibili. Se, come tutti sostengono, il problema è di ridare vita e centralità a quella spina dorsale di ogni società chiamata *middle class*, questo è il momento per ricostruirla e rigenerarla con un'attenzione diversa dal passato. Magari ricominciando da un welfare all'altezza dei tempi e da politiche retributive più eque.

"Ascoltare le persone sinceramente è la prima azione da fare, per poi elaborare risposte e un piano d'azione. Se c'è una cosa chiara che abbiamo imparato dalla pandemia è che (almeno per ora) ha scardinato alcuni elementi fondamentali della nostra vita e della cultura del lavoro, come la qualità dei rapporti. Serve quindi tornare alle basi, ricordarsi che il mondo del lavoro deve essere anche quello dei legami, e ripartire dalle relazioni".

L'analisi dei dati rivela le competenze allenate nelle esperienze di vita

Le soft skill possono aiutare nella gestione di situazioni di incertezza, ma spesso rimangono inespresse. Per misurarle in modo efficace è possibile fare ricorso a concetti oggi più diffusi nel Marketing come la combinazione di Big data e Small data, spiega **Chiara Bacilieri, Head of Data di Lifeed**.

"Pensiamo all'importanza di personalizzare la formazione con un approccio Data driven per suggerire percorsi di sviluppo più efficaci perché adattati alle caratteristiche soggettive delle persone. I dati che raccogliamo sui partecipanti ai nostri percorsi formativi raccontano chi sono le persone in tutte le loro dimensioni identitarie, non solo come professionisti. L'analisi delle narrazioni e dei contenuti che i partecipanti generano con la formazione *Life based* di Lifeed rivela le emozioni, i bisogni, le attitudini e i talenti presenti in tutti i loro ruoli di vita. In questo modo, la formazione diventa anche una leva di ascolto con cui le organizzazioni possono conoscere meglio i propri dipendenti e passare dall'occuparsi della *employee experience* al prendersi cura della *life experience* delle persone, per sviluppare piani di crescita che valorizzano tutto il loro potenziale umano".
Secondo Bacilieri, a un anno dall'inizio della pandemia possiamo vedere con maggiore chiarezza cosa questo

> **Abbiamo un grande bisogno di tornare a vederci dal vivo, ma purtroppo non si può soddisfare pienamente. Allora va recuperata la dimensione di ascolto reale delle persone**

periodo di transizione e incertezza ci ha dato; quali capacità e quali competenze ha contribuito a rafforzare: "L'analisi dei dati sui partecipanti ai nostri percorsi formativi ha fatto emergere come in questa transizione le persone abbiano manifestato atteggiamenti e comportamenti che indicano il miglioramento di specifiche competenze soft, alcune delle quali sono strettamente connesse allo sviluppo di nuovi stili di leadership".

La People Analytics fa emergere il potenziale inespresso di ogni persona

Ecco perché la People Analytics, secondo Bacilieri, non può prescindere da dimensioni umane profonde, spesso trascurate. "Il benessere, l'*engagement* e la produttività che le persone manifestano sul lavoro sono fortemente influenzate da ciò che esprimono nei loro molteplici ruoli di vita: bisogni, aspirazioni, talenti nascosti e tratti caratteriali che contribuiscono a determinare ciò che le persone sono –e possono dare– anche come professionisti".

Quando la People Analytics combina dati 'hard' e dati 'soft' diventa "un modo per dare voce al potenziale inespresso di ogni individuo, per farlo emergere anche sul lavoro". In questo, la formazione gioca un ruolo centrale: "Dobbiamo abbandonare i modelli di apprendimento basati sulla fruizione unidirezionale di contenuti e puntare su modelli in cui la creazione di contenuti da parte delle persone, come le auto-narrazioni, è parte integrante dell'apprendimento, sia dei dipendenti sia delle organizzazioni".

E la Direzione HR cosa può fare? Per Bacilieri "deve dare crescente spazio e voce alle dimensioni soggettive ed emozionali delle persone per adattare di conseguenza gli interventi e i piani di crescita; in altre parole, dimostrare empatia: una competenza che le organizzazioni valutano e richiedono sempre più alle persone e che allo stesso modo le persone ricercano nelle aziende".

Dal controllo alla fiducia, una nuova cultura gestionale

In questo momento storico, la linea manageriale delle aziende è debole perché è stata colta all'improvviso dal cambiamento e non è abituata a gestire le persone a distanza, a causa di una *forma mentis* legata al controllo visivo. La Direzione HR ha l'occasione di rappresentare una leva motivazionale per una formazione dei manager capace di introdurre una nuova cultura gestionale. Ne è convinta **Maria Cesaria Giordano, Product Manager di HR Coffee**, secondo cui bisogna passare dalla logica del 'controllo' a quella della mediazione e della fiducia con il dipendente in relazione ai suoi obiettivi. "Qui la tecnologia ci aiuta, perché i manager possono usare strumenti adeguati per soddisfare l'esigenza di gestire online le persone. Lavorare per obiettivi toglie inoltre il peso del senso di colpa ingiustificato, dovuto alla logica del controllo, che spesso provano le persone lavorando da casa".

Formazione e cambiamento culturale sono le due grandi necessità, secondo Giordano. Sia ai dirigenti sia ai dipendenti sono richieste soft skill come flessibilità, gestione del tempo, saper lavorare per obiettivi, condivisione aperta dei problemi. "Bisogna avere il coraggio di sperimentare, anche sbagliando, senza avere paura".

La Direzione HR ha il compito di portare il cambiamento in azienda. Come? "Credendoci, con una strategia, una pianificazione e con l'uso di strumenti adeguati. L'HR deve far lavorare al meglio le persone da casa, mettendo in atto il cambiamento in modo semplice e intuitivo, puntando su strumenti che migliorano la comunicazione interna in chiave digital per aumentare il coinvolgimento delle persone. Per farlo, serve la collaborazione di tutta la linea manageriale a supporto dell'HR".

La strategia è quella "dell'esercizio della libertà, della sorpresa e della fiducia, sulle quali non c'è una letteratura. Piuttosto si tratta di un'attitudine, lasciando sperimentare il 'non conosciuto' ai dipendenti". L'invito è quello di "lasciarsi sorprendere da quello che possono creare i dipendenti con le loro soft skill, facendoli sentire più coinvolti in un mix di fiducia e responsabilità".

FINE

MARK UP

Roberta Candileno (Mondelez): "Una strategia di D&I a tre pilastri"

Chiara Bertoletti 10 Marzo 2021

Politiche concrete di diversity e inclusione sia a livello contrattuale, sia in termini di cultura del benessere e della flessibilità: così Mondelez valorizza le risorse umane

Le ultime ricerche ci dicono che, in termini di reputazione, **i dipendenti sono considerati 3 volte più credibili dei manager**. Un'altra buona ragione per fare delle risorse umane un fattore strategico non solo interno, ma anche esterno all'azienda. Per riuscirci, i dati ci dicono che servono politiche di diversity e inclusione (D&I) che rispondano a criteri di flessibilità, meritocrazia e più in generale a una cultura del lavoro agile e armonica rispetto alla vita privata.

La pandemia, in questo senso, ha fatto da "stress-test" collettivo. Chi aveva già un solido orientamento su questo fronte, ne ha tratto beneficio e ha saputo riorganizzarsi in fretta, continuando a mantenere inalterate le proprie performance grazie anche a collaboratori sereni, fidati e con spiccato senso di appartenenza. Tra queste realtà c'è **Mondelez**, che già dalla fine degli anni Novanta aveva deciso di eliminare la timbratura del cartellino quattro volte al giorno, in favore di una cultura della produttività anziché del tempo speso in ufficio. Da allora, l'azienda ha continuato a implementare una visione sempre più orientata a valori di questo tipo, facendo di diversity e inclusione una vera e propria strategia basata su tre pilastri fondamentali. Si parla di azioni concrete, che vanno dal livello contrattuale a una cultura del benessere con annesse politiche e servizi.

A parlarcene (a breve anche in versione podcast) è **Roberta Candileno**, responsabile risorse umane di Mondelez per l'Italia e per la Grecia.

Partiamo da alcuni numeri: le vostre politiche di diversity & inclusion (rivolte a tutti i dipendenti) si traducono spontaneamente in una gender balance nettamente migliore rispetto alla media nazionale…
A livello di D&I c'è stato sempre un approccio strategico da parte dell'azienda, in particolare se si parla di equità di genere anche nelle posizioni apicali. In Italia, la nostra percentuale femminile nella popolazione dirigenziale è pari al 45%, decisamente sopra la media, nella fascia più bassa di funzionari e quadri siamo al 50%. Guardando poi il trend di assunzioni e promozioni negli ultimi tre anni, invece, abbiamo una percentuale femminile superiore al 50%. Parliamo di risultati che si ottengono dopo anni di investimenti, focus group e coinvolgimento diretto dei dipendenti, ma anche delle nostre parti sociali rispetto a queste iniziative. Abbiamo, in proposito, una strategia a tre pilastri che, tra l'altro, ci consente di essere attrattivi rispetto al talento esterno.

Ci parli di questi tre pilastri…
Il primo pillar della nostra strategia di diversity e inclusione è quello della partnership e del networking, esterni ed interni, come la D&I Week appena conclusa. Parliamo di un evento rivolto ai dipendenti e pensato per fare proprio il punto sul nostro quadro strategico rispetto a tali tematiche, condividendo anche alcune best practice che ci rendono orgogliosi. Un palinsesto di iniziative in remoto che comprendevano interventi dei nostri business partner, sensibilizzazione rispetto agli unconscious bias, una tavola rotonda con tutto il vertice al femminile dove si sono condivise esperienze, ma anche un appuntamento al buio tra colleghi di funzioni diverse, per farli conoscere tra loro. Cerchiamo sempre di trattare queste tematiche con modalità un po' nuove e divertenti ogni anno: siamo molto attenti a creare engagement e un clima favorevole. Passando al secondo pilastro, il focus è su flessibilità e agilità. Già dalla fine degli anni '90 avevamo tolto la necessità di timbrare il cartellino 4 volte al giorno e impostato un discorso di fiducia e flessibilità, basato sulla misurazione delle performance e degli obiettivi raggiunti, non delle ore passate in ufficio. Da allora quella logica di work-life balance è stata potenziata con l'idea anche di sostituirci al dipendente nelle attività di basso profilo, che per lui rappresentano però una perdita di tempo libero: farmacia, tintoria, take-away, sartoria, sono tutti servizi gestiti all'interno dell'azienda. Abbiamo inserito l'estetista, i massaggiatori, una palestra aziendale con un personal trainer.

Siamo dunque oltre le solite iniziative di sconti, ma orientati a un vero e proprio programma di benessere, che comprende tra l'altro corsi di yoga, cucina e molto altro: tutte iniziative che oggi, ove possibile, sono state spostate sul virtuale.

Rispetto al benessere dei dipendenti, avete anche inserito novità contrattuali?
Assolutamente sì, perché crediamo davvero che un dipendente più felice e soprattutto sereno lavori meglio, a beneficio di tutti. Abbiamo inserito nel nostro contratto integrativo una serie di permessi retribuiti in misura superiore a quelli da Ccnl (Contratto Collettivo Nazionale Lavoratori ndr), ed anche per patologie o situazioni familiari di norma non riconosciute. In questo secondo pillar, poi, si inserisce anche la proposta di **un master chiamato Caregivers portato avanti con il nostro partner Lifeed**, ed incentrato sull'idea che, nel momento in cui ci si prende cura di qualcuno nella sfera privata, si sviluppano competenze soft utili anche al lavoro, dalla maternità a chi si occupa di un familiare. Riconoscere al dipendente che ciò che fa nel suo privato è importante anche per il lavoro sostiene il suo equilibrio non solo a livello pratico, ma anche a livello culturale, facendolo sentire compreso. Una dimensione, quella di connubio tra privato e professionale, che tra l'altro con il Covid è stata particolarmente messa alla prova.

Passiamo al terzo pilastro delle vostre politiche di D&I…
Il terzo pillar è quello del sostegno alla genitorialità. Anche qui, abbiamo inserito nel contratto 15 giorni di paternità, quindi superiori a quelli previsti per legge. Per la lavoratrice che rientra al lavoro dopo la maternità, inoltre, abbiamo diversi sistemi di facilitazione: per chi lavora a Milano, ad esempio, prevediamo l'inserimento di uno stagista nel team a supporto della persona che rientra, per chi invece lavora con le vendite sul territorio rivediamo i giri di visita così da ridurre i tempi di viaggio e lo stress. Negli stabilimenti di produzione, poi, accogliamo le richieste di esclusione dal turno notturno fino al compimento del 5° anno nel bambino. Per tutti, infine, abbiamo previsto due settimane di ulteriore flessibilità per l'inserimento del bambino al nido. Siamo sempre concentrati sull'accompagnare i dipendenti nei momenti più critici e salienti della loro vita, così da farli sentire tranquilli anche sul lavoro.

Qual è stato l'impatto della pandemia su queste politiche?
Sullo smart working, come anticipato, eravamo già ampiamente equipaggiati da tempo e quindi già dal "giorno 1" della pandemia siamo riusciti a ripartire immediatamente da remoto. Abbiamo poi adeguato la nostra filosofia di inclusione, condivisione e well-being alla nuova situazione. Tra marzo e dicembre 2020 abbiamo avuto 24 momenti di confronto virtuali che sono stati occasione di dialogo e scambio tra centinaia di persone collegate. Abbiamo organizzato incontri in sottogruppi con la nostra Ad, sempre presente per discutere di specificità di business, altri incontri rivolti invece alle prese di decisione aziendali o ai nuovi protocolli che man mano uscivano. Stesso discorso, come dicevo, per i programmi di benessere, replicati a distanza: corsi di cucina, gestione dello stress, mindfullness e yoga, corsi d'inglese e molto altro, chiedendo sempre anche ai dipendenti di condividere degli scatti di questi momenti.

Abbiamo raccolto dei feedback rispetto alle loro esigenze e li abbiamo di conseguenza meglio informati su quanto stesse accadendo nel mercato dei consumi, con delle vere e proprie sessioni tenute da professori universitarie e da alcuni dei nostri vertici, ma anche sul tema dell'eCommerce. Abbiamo fatto una survey estiva per monitorare lo stato generale emotivo e lavorativo, nonché una a settembre sul clima aziendale, con ottimi risultati. Abbiamo anche fatto la prima *sales convention* annuale online, con tanto di drink inviati a casa per poter brindare alla fine insieme. Comunicare tanto ha fatto sentire tutti più vicini.

Una filosofia complessiva che, come ci anticipava, vi consente anche di essere più attrattivi rispetto al talento…

Sì, esatto. Siamo particolarmente attenti al tema dei giovani, sia sull'attrarli, sia sul farli crescere in azienda. Abbiamo una community di *university ambassador* che va nelle università per fare presentazioni, business game e coinvolgere gli studenti anche con giornate in azienda. Facciamo sperimentare loro casi di business in modo innovativo, magari attraverso un'escape room. Non solo un'occasione di employer branding e advocacy, con risvolti interessanti anche sui canali social, ma spesso un'occasione di recruiting. Io stessa, tra l'altro, faccio parte del programma di orientamento dei laureati della Bocconi. Con gli stagisti, poi, vantiamo una retention del 70%. Abbiamo eventi e corsi che accompagnano questi gruppi di giovani nei primi anni di lavoro, affiancandoli via via verso nuovi ruoli e competenze. Tengo infatti a sottolineare che, come azienda, crediamo nella costruzione di professionalità il più possibile rotonde. Questo aiuta anche a integrare le diverse generazioni. In proposito, abbiamo anche un gruppo di *tecnology ambassador* che fanno da punto di riferimento non solo per quanto riguarda i cambiamenti tecnologici, ma anche in quanto supporto pratico per mantenere tutti allineati. Questi diversi scambi fanno leva sull'inclusione, ma soprattutto su un valore altrettanto importante ad essa associato, che è la complementarietà. Da quando c'è stata la riforma della scuola, infine, siamo molto attivi anche rispetto al programma scuola-lavoro, con mini stage rivolti ai figli dei dipendenti e a studenti dei licei di Milano. Ai primi offriamo anche delle borse studio per vacanze studio all'estero per imparare l'inglese.

La CARING LEADERSHIP del futuro È DONNA

di riccarda zezza*

Gli stili di leadership si muovono assieme ai modelli di business, ai cambiamenti della società, al rinnovarsi dei processi esecutivi e decisionali nelle organizzazioni. I nuovi scenari, dominati dall'incertezza, concorrono alla trasformazione della leadership che si apre maggiormente alla partecipazione, alla condivisione: un leader oggi deve saper affrontare le nuove sfide con un approccio più orizzontale, basato sulla gentilezza e su capacità come ascolto, condivisione e cura.

Preservare i vecchi modelli esistenti che hanno garantito sopravvivenza e crescita rappresenta un ostacolo al cambiamento, destinato ad essere presto o tardi spazzato via. Il cambio di paradigma lascia sul terreno alcuni vecchi 'miti', come quello del leader che sa sempre cosa fare, non cambia mai idea, decide per tutti. Non è più così. C'è spazio per l'incertezza, l'esitazione.

Per questo anche le aziende iniziano a cercare un tipo di 'leadership complementare': un'attitudine che possono avere tutti, non solo 'i capi', verso il saper guidare sé stessi, gli altri e le situazioni quando serve, in modo contestuale. Più un atteggiamento mentale che un ruolo.

Ma, se anche il leader è vulnerabile in tempo di crisi (e non solo), deve autorizzarsi a mostrarlo agli altri, perché è proprio dalla sua autenticità che possono nascere nuove opportunità, anche per le sue persone. Persone che a loro volta, nel corso della pandemia – che è senza dubbio la più importante e condivisa transizione collettiva – hanno allenato competenze e leadership soprattutto attraverso relazioni di cura intense e quotidiane, delineando un nuovo modello manageriale sempre più necessario, di cui le donne si trovano a essere portabandiera.

Sappiamo infatti quanto nella nostra cultura le donne siano più consapevoli dei propri molteplici ruoli. Esperienze e dimensioni da madri, mogli, figlie e – più frequentemente rispetto agli uomini – da caregivers.

Tutte dimensioni che inevitabilmente si ripercuotono sulla vita professionale con un impatto sulle persone, su produttività, senso di appartenenza, motivazione. Perché la vita è la più grande palestra di competenze a cui siamo iscritti.

LA LEADERSHIP FEMMINILE È 'CARING', ED EMERGE PIÙ FORTE NELLE CRISI

La dimensione caring della leadership femminile rappresenta spesso una scoperta per le donne stesse in momenti di crisi: dalla survey annuale condotta da Lifeed sui partecipanti ai suoi percorsi formativi è emerso che il 55% delle donne si è scoperta più forte di quanto pensasse attraverso questo periodo di grande transizione (negli uomini questa percentuale è comunque di uno su tre) dimostrando di avere un 'superpotere' nell'apprendere dalle esperienze di vita. È inoltre emerso che la pandemia ha migliorato le capacità di leadership più nelle donne che negli uomini (73% contro il 69%).

Anche le competenze correlate alla leadership aumentano: resilienza (per l'85,9% delle persone), visione e gestione del cambiamento (86,5%), autoconsapevolezza (84,2%) e problem solving (83%), seguite da empatia, gestione del tempo e delle priorità, giudizio e presa di decisione.
Ma il dato più interessante è che nella maggior parte dei casi, risulta prevalente la percentuale di donne che hanno sviluppato queste competenze rispetto agi uomini.

OGGI, QUINDI, PIÙ CHE MAI SERVONO LEADER FORTI E GENTILI

Si tratta di competenze che sono sempre più ricercate nel mondo del lavoro. E non a caso, sono indicate dal World Economic Forum tra le "10 top skills of 2025", le competenze chiave per il futuro che professionisti e aziende dovranno acquisire per operare in uno scenario globale completamente mutato. Ma soprattutto sono competenze collegate a un modello di caring leadership che nelle donne emerge in particolare nelle transizioni (come quella che stiamo vivendo) perché sono più abituate ad affrontare con consapevolezza i molteplici ruoli della loro vita privata e professionale.

Le aziende hanno iniziato ad abbracciare la caring leadership perché riconoscono la grande incertezza di questo periodo, la complessità della vita delle persone e l'impatto del benessere sulla produttività, dimostrato da numerose ricerche. Per esempio, secondo il Welfare Index PMI 2019, il rapporto promosso da Generali Italia con la partecipazione di Confindustria, il 73,1% delle imprese che coinvolgono i lavoratori nel definire le politiche di welfare aziendale rileva impatti positivi sulla loro soddisfazione, che si traduce nel 63,9% dei casi in un aumento della produttività. Ed è proprio la caring leadership a migliorare il benessere delle persone.

La gentilezza e la cura sono quindi caratteristiche di una leadership forte, non più intesa come comando e controllo, ma come presenza fondata su ascolto ed empatia.

Riconoscere lo stato di bisogno delle persone e dargli priorità, permettere agli altri di dare un nome alle proprie emozioni, di avere cura di sé e di mostrarsi agli altri con autenticità: questo è ciò che rende i leader oggi davvero efficaci.

** Ceo di Lifeed. Lifeed è l'EdTech company che trasforma le transizioni di vita e le attività di cura in palestre per la formazione delle competenze soft*

Il Sole 24 ORE

Competenze trasversali e ascolto: nuove risorse per le donne in azienda

di Riccarda Zezza

8 marzo 2021

3' di lettura

I recenti dati sull'occupazione femminile che hanno visto, nel 2020, 312 mila donne perdere il lavoro su 444 mila lavoratori, si sommano a quelli sulle retribuzioni, che continuano a vedere le lavoratrici penalizzate rispetto ai lavoratori, mettendo l'Italia alla posizione 117 per l'indicatore di partecipazione economica delle donne dell'ultimo Gender Gap Report del World Economic Forum. Il nostro Paese ha perso 31 posizioni in 15 anni, facendo peggio Norvegia e Svezia, ma anche di Germania e Spagna.

Eppure sono proprio le donne ad aver migliorato maggiormente, in questa transizione, le proprie competenze trasversali, indispensabili per aiutare le imprese a restare competitive attraverso il periodo di crisi che stiamo vivendo.

Studi scientifici internazionali dimostrano che, attraverso le esperienze di vita quotidiana, è possibile allenare soft skill trasferibili sul lavoro. Le evidenze sul tema demoliscono molti miti ancora imperanti nel mondo del lavoro. Il più falso di questi è che ricoprire più ruoli nella vita e nella professione, situazione più associata all'universo femminile, riduca energie ed efficienza. È vero invece il contrario.

Una transizione, come lo è la pandemia che stiamo attraversando, ma come può esserlo anche un lutto, la nascita di un figlio o cominciare a occuparsi dei propri genitori, è un'opportunità unica per formare competenze fondamentali per il mondo del lavoro. E, forse perché hanno avuto più opportunità di allenarsi attraverso molte transizioni, sembra che siano proprio le donne a "saper imparare di più" nelle crisi e nei cambiamenti.

I dati lo dimostrano: secondo il sondaggio annuale su 1.000 partecipanti ai percorsi formativi di Lifeed, l'EdTech company che attraverso la piattaforma di formazione digitale life-based trasforma le transizioni di vita in palestre per la formazione delle competenze soft - il 55% delle donne davanti alla pandemia si è scoperta più forte di quanto pensasse, mentre negli uomini questa scoperta è avvenuta solo nel 34% dei casi. Le donne hanno migliorato più degli uomini la resilienza, espressa nell'88% dei casi rispetto all'82% negli uomini, il decision making, riportato dall'85% delle donne contro il 75% degli uomini, la capacità di visione e di gestione del cambiamento, espressa dall'88% delle donne rispetto all'84% degli uomini.

E ancora: le donne hanno migliorato maggiormente le capacità di problem solving (86% contro 80%) e di iniziativa (79% contro 73%). E' evidente quindi che avere donne nelle organizzazioni non riguarda solo la necessità di chiudere il gender gap, ma anche la possibilità di acquisire competenze fondamentali, ancor più nei momenti di crisi.

Ma allora perché sono le donne a pagare di più la crisi legata alla pandemia?

Le ragioni sono diverse

Tra le principali c'è la scarsa abitudine a vedere e a considerare le persone nella molteplicità dei loro ruoli. Ma c'è una buona notizia: oggi nelle aziende si sta affermando sempre di più un nuovo modello di gestione delle risorse umane, che fa spazio all'ascolto e non rinchiude – o lo fa sempre meno- le persone con carichi di cura nello stereotipo del "non più efficiente", "non più adatta alle responsabilità". Si tratta però di un percorso appena avviato, il cui traguardo è ancora lontano. La necessità di ascolto è più presente che mai nelle organizzazioni dove, nonostante si sappia che la vicinanza e l'ascolto fanno crescere engagement e benessere, alcuni aspetti di questo tema rappresentano ancora un tabù.

Le donne poi sono più propense ad uscire dal mondo del lavoro per far fronte alle responsabilità di cura: secondo lo studio “The Caring Company” dell'Harvard Business School, ben il 63% delle donne è disposta a lasciare il proprio lavoro, contro il 29% degli uomini. Secondo la stessa ricerca, il 20% delle donne che hanno richiesto un congedo ne ha registrato un impatto negativo sulla propria carriera, effetto riscontrato soltanto dal 10% degli uomini.

C'è infine una questione di consapevolezza.

La capacità delle donne di apprendere dalle esperienze di vita è sorprendentemente allenata, ma spesso il non esserne consapevoli le indebolisce. Nei fatti, ogni discontinuità che affrontano nella loro vita sempre più complessa, migliora una serie di competenze chiave per il futuro: quelle competenze soft indicate dal World Economic Forum tra le “10 top skills of 2025” che professionisti e aziende dovranno acquisire per operare in uno scenario globale in continuo mutamento.

Ceo di Lifeed

PANORAMA

LIFESTYLE 07 Marzo 2021

«Donne più forti e consapevoli». Guida per festeggiare l'8 marzo

Mariella Baroli

Quello che celebra le donne quest'anno, è un 8 marzo più consapevole. Sappiamo infatti che, in termini lavorativi, la pandemia ha colpito maggiormente il sesso femminile perdendo in misura maggiore rispetto agli uomini il lavoro e mostrando livelli retributivi più bassi, eppure sono proprio loro ad aver migliorato maggiormente le proprie competenze soft in questa transizione.

Ce lo racconta uno studio condotto da Lifeed, l'EdTech company che attraverso la piattaforma di formazione digitale life-based trasforma le transizioni di vita – come diventare genitori, attraversare una crisi o trovarsi improvvisamente a prendersi cura di qualcuno – in efficaci palestre per la formazione delle competenze soft. Dall'indagine è emerso che il 55% delle donne partecipanti, attraverso la transizione, si è scoperta più forte di quanto pensasse, mentre negli uomini questa scoperta è avvenuta nel 34% dei casi.

In questo anno difficile, le donne si sono scoperte più resilienti (88% degli intervistati), più abili nel prendere decisioni (85%) e con una capacità di visione e di gestione del cambiamento maggiore rispetto agli uomini (88% contro 84%). «Le transizioni di vita portano con sé sempre qualcosa di nuovo. Per le donne, la principale scoperta riguarda la consapevolezza di essere più forti di quanto pensavano» ha dichiarato la fondatrice e Ceo di Lifeed, Riccarda Zezza. *Panorama.it* l'ha incontrata per parlare del suo progetto e di come sia cambiata la figura della donna a un anno dalla pandemia.

Come nasce il progetto Lifeed?

«Lifeed è un'azienda del settore education technology che nasce dalla mia esperienza di madre e manager. Al mio ritorno al lavoro, ho scoperto, dolorosamente, che la maternità, che per me era energia e progettualità, per la mia azienda era un ostacolo, un problema. Eppure sentivo che proprio in quel momento, attingendo all'esperienza della maternità, stavo affinando alcune preziose competenze soft e ne guadagnavo delle altre. Un'intuizione che, attraverso anni di ricerca, è diventata il metodo di apprendimento del Life Based Learning, centrato sull'idea che "la vita è un master" (se sai come fare). Nel 2014, insieme all'executive coach Andrea Vitullo, ho scritto di questa esperienza nel libro della BUR, "MAAM, la maternità è un master che rende più forti uomini e donne". Dalla formazione in aula, nel 2016 siamo passati alla creazione di una piattaforma digitale che trasforma esperienze come diventare genitori, caregiver o attraversare un'altra transizione di vita in opportunità per far emergere e migliorare competenze soft. Oggi la formazione aumentata della mia azienda, Lifeed, è utilizzata da oltre 20.000 persone in 70 aziende».

Cos'è cambiato durante la pandemia?

«Possiamo considerare la pandemia un rarissimo caso di transizione collettiva globale, e ci sta insegnando molto. La complessità che era già nelle nostre vite è diventata visibile a tutti attraverso la vicinanza/distanza del lavoro da remoto. L'apparente pausa provocata dall'attesa di un vaccino ha reso evidente a tutti la velocità a cui sta andando il progresso e di conseguenza le nostre vite. Abbiamo capito che le nostre scelte hanno delle conseguenze, e forse stiamo avendo l'occasione di rivedere il senso complessivo delle nostre vite. Un'occasione dolorosa, faticosa e unica».

Quali sono i consigli per affrontare questo periodo?

«Fare spazio e imparare a conoscere le emozioni che esso genera. Le transizioni fanno emergere dei bisogni forti, obbligano ad apprendere moltissime cose nuove, ci spingono a cercare nuove conferme: i nostri percorsi formativi consentono alle persone e alle imprese di trarne forza. Se l'azienda mi vede nella mia interezza, soprattutto in momenti di grande trasformazione, mi sento accettata e più ingaggiata, più pronta e in grado di dare di più. Ma non solo: l'azienda, conoscendo meglio i tratti caratteriali dei propri collaboratori, è in grado di riconoscere e valorizzare talenti anche nascosti, diventa capace di strutturare percorsi di crescita basati su un'ampia conoscenza delle persone. I dati raccolti con la metodologia Lifeed permettono l'analisi 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 non emergerebbero rispondendo solo a domande chiuse. Emergendo dal racconto libero, con tutte le sfumature del discorso, i big data rappresentati dalle 350.000 riflessioni dei nostri partecipanti diventano live data, perché sono dati vivi, estrapolati da momenti di vita e aggregati. Per questo più efficaci per la gestione del capitale umano di una organizzazione che vuole prosperare in un presente di cambiamento continuo e accelerato».

Come si differenziano le donne dalla controparte maschile?

«La donne hanno più confidenza con le proprie emozioni, e questo le rende molto capaci di apprendere dalle esperienze di vita: dall'analisi dei dati emersi dai percorsi Lifeed è evidente che le donne anche più degli uomini, in questo periodo di crisi, hanno allenato competenze decisive per il mercato del lavoro. La principale scoperta riguarda la consapevolezza di essere più forti di quanto pensavano, di aver visto emergere una leadership naturale, e di possedere una serie di competenze chiave per il futuro del mondo del lavoro: resilienza, decision making, capacità di visione e di gestione del cambiamento. Un'indicazione importante per gli HR manager e i leader all'interno delle organizzazioni».

Come influisce la maternità sulla coscienza femminile?

«Prima di fondare un'azienda in cui oggi lavorano 40 persone, ho avuto due figli. In tutti e tre i casi ho generato qualcosa che spero cresca più forte di me, che mi sopravviva. L'esperienza della maternità dà alle donne un'opportunità, ma non è l'unica, per scoprire la propria generatività: la propria capacità di fondare progetti da "lanciare nel futuro". Anche a causa delle molte difficoltà che incontrano nella società italiana di oggi, nelle donne la maternità fa spesso emergere una leadership naturale, che si esprime nella capacità di avere cura e far fiorire gli altri: e l'istinto della cura è essenziale alla sopravvivenza della nostra specie».

Ciò non toglie che ci si può anche permettere qualche regalo o peccato di gola. Alcuni consigli.

la Repubblica

Economia

Più "vulnerabili" ma meno "disorientati". Ecco come ci hanno cambiati i mesi della pandemia

(ansa)

L'indagine sulle sensazioni provate e l'intreccio tra vita privata e professionale

07 MARZO 2021

1 MINUTI DI LETTURA

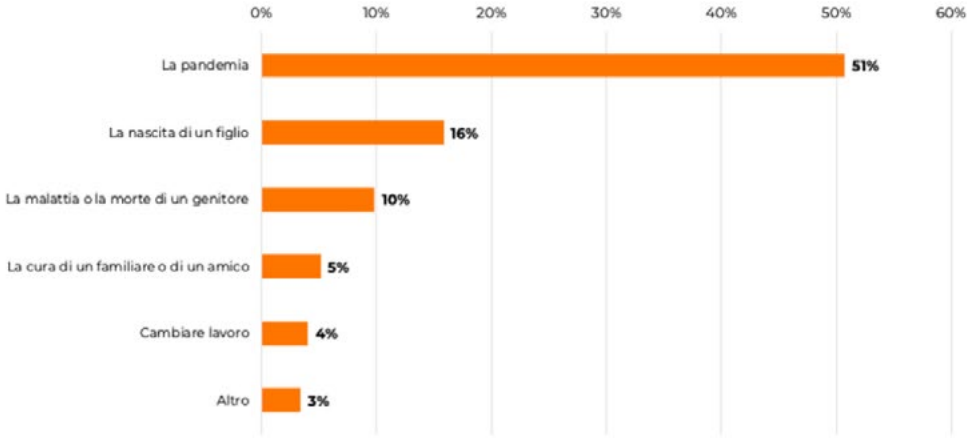
MILANO - La pandemia come evento cruciale degli ultimi dodici mesi, anche più della nascita di un figlio o della malattia o scomparsa di un genitore. Una pandemia che ha costretto a lavorare in una dimensione completamente nuova, che ora ci trova meno disorientati rispetto all'inizio, con una maggiore consapevolezza della nostra vulnerabilità ma anche una "energia positiva" per ripartire.

Sono queste le conclusioni sull'impatto di questi mesi sulle 'sensazioni' di lavoratrici e lavoratori verso la transizione rappresentata dall'emergenza Covid alle quali arriva Lifeed, società che si occupa di organizzare percorsi di educazione in azienda per sviluppare le spesso richiamante "competenze soft" delle persone, partendo dall'assunto che momenti spesso lavorativamente 'traumatici' come il diventare genitori o doversi prendere cura di persone che necessitano di assistenza non sono di un minus ma sviluppano invece capacità da valorizzare in ambito professionale.

PANDEMIA: UNA TRANSIZIONE COLLETTIVA

La pandemia ha rappresentato la **"transizione più grande dell'anno" per oltre il 50% delle persone, anche se il 90% di loro ne ha una personale in corso (diventare genitore o caregiver, cambiare lavoro, casa, ecc)**

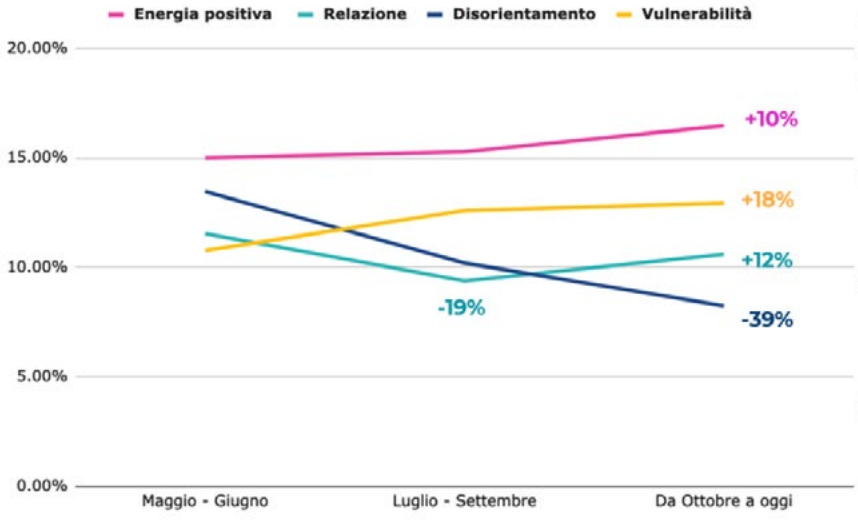
Se dovessi pensare alla transizione più grande che hai vissuto negli ultimi 12 mesi - "transizione" intesa come fase di passaggio della tua vita - quale sarebbe?



Fonte: Survey Annuale 2020 su 1032 partecipanti ai percorsi.

"Rispetto a un anno fa, abbiamo osservato attraverso i dati una maggiore consapevolezza della situazione che stiamo vivendo", dice Riccarda Zezza, ceo di Lifeed, a commento della ricerca. "La diminuzione del disorientamento (-39%) indica che abbiamo imparato a convivere con l'incertezza che il cambiamento comporta, ad adattarci ad esso, apprendendo".

1. EMOZIONI E STATI D'ANIMO NEL TEMPO

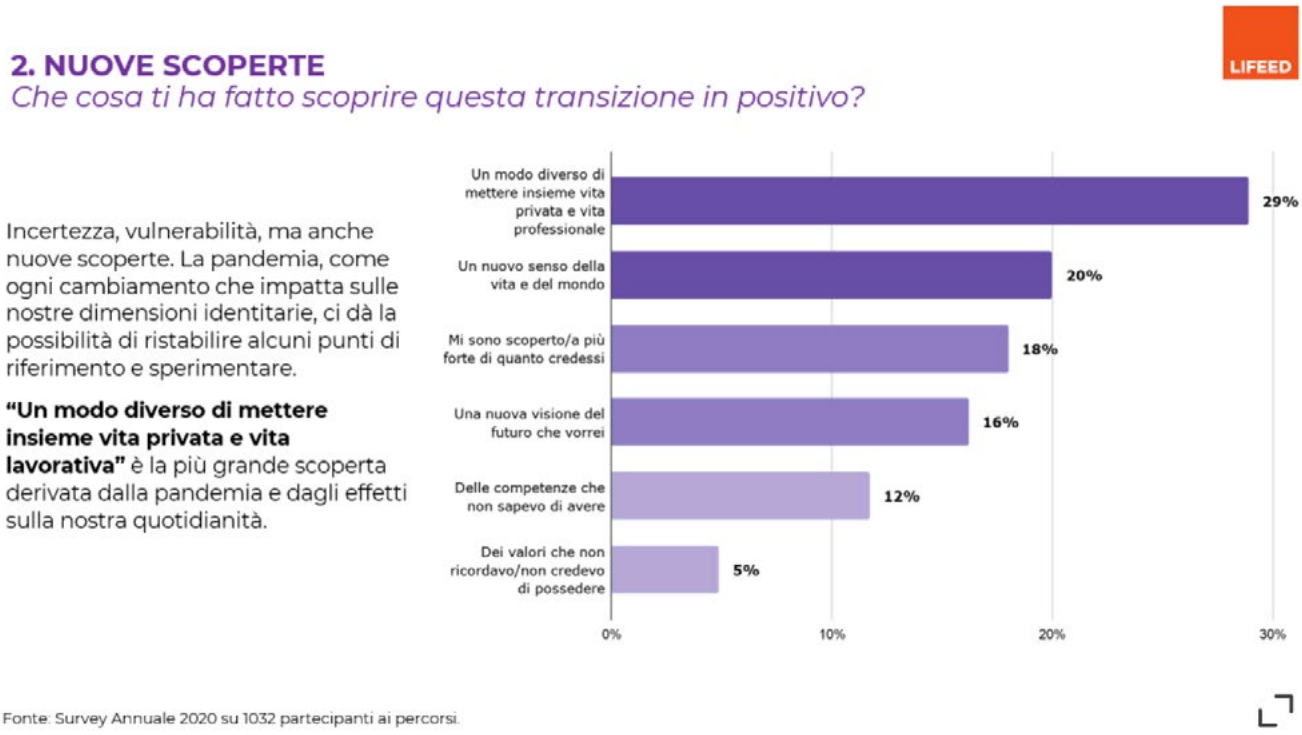


Come ha influito l'avvento della pandemia e il passaggio al *remote working estremo* sulle persone? Come sono cambiate nel tempo emozioni e stati d'animo di chi ha partecipato a Lifeed Transitions?

1. è **diminuito il disorientamento** (-39% da maggio) nell'incertezza, come se le persone avessero accettato questa "nuova normalità";
2. è **aumentato il senso di vulnerabilità (+18%)**: siamo più consapevoli di non poter controllare ogni cosa e prevederne l'evoluzione e gli effetti;
3. **aumentano l'energia positiva** (+10% da giugno) e l'importanza attribuita alle relazioni nel tempo, che scende a luglio-agosto quasi del 20% e torna a salire in autunno (+12%).

*Fonte: analisi condotta su circa 1.000 partecipanti al percorso formativo Lifeed. Transitions nel periodo: Maggio - Dicembre 2020

Dall'indagine svolta su quanto hanno raccontato un migliaio di partecipanti ai percorsi di formazione in azienda, emerge un aspetto contraddittorio: da una parte è aumentato il senso di vulnerabilità (+18%) e siamo più consapevoli di non poter controllare ogni cosa e prevederne l'evoluzione e gli effetti; d'altra parte però aumentano l'energia positiva (+10% da giugno) e l'importanza attribuita alle relazioni nel tempo, che scende a luglio-agosto quasi del 20% e torna a salire in autunno (+12%). "E' il segnale che indica la capacità di guardare a un quadro più ampio, rompendo uno stereotipo: riconoscere, direi quasi familiarizzare con la propria vulnerabilità, ce la fa accettare, abbassando la fatica che comporterebbe gestirla e facendoci scoprire energie nuove".



Se la visione e gestione del cambiamento e la resilienza sono le competenze che si sentono maggiormente sviluppate durante questi mesi, "la principale scoperta riguarda il modo diverso di considerare le dimensioni 'vita' e 'lavoro', che non proviamo più a tenere distinte, ma si influenzano e si arricchiscono a vicenda", dice Zezza. "Ci siamo scoperti più capaci, perché siamo più consapevoli che le capacità e le risorse che mettiamo in campo nella vita privata sono le stesse che possiamo utilizzare anche sul lavoro".

HUFFPOST

La palestra della maternità rende migliori sul lavoro e scardina il senso di colpa

Nel libro "Power Moms" le storie di 86 donne che hanno capitalizzato sul lavoro le soft skills acquisite con i loro figli

Di Ilaria Betti

25/02/2021 02:34pm CET | Updated febbraio 25, 2021

La mamma prepara la valigia per il suo prossimo viaggio di lavoro, la figlia piange istericamente e grida: "Non andare! Ti prego, resta con me". Quante volte la giornalista Joann Lublin, columnist del Wall Street Journal, ha fatto i conti con questo tipo di situazione, con quel "senso di colpa che le donne lavoratrici conoscono bene". Per far luce sul tema, Lublin ha pubblicato un libro, dal titolo "Power Moms: How Executive Mothers Navigate Work and Life", per il quale ha intervistato 86 madri "al potere". Ognuna di loro ha raccontato come la maternità l'abbia resa un'imprenditrice migliore (alla faccia del senso di colpa).

Ma quali sono le competenze che acquisiamo dopo la nascita di un figlio? In Italia c'è una piattaforma chiamata "Lifeed", specializzata proprio nel trasformare i cambiamenti di vita e le attività di cura in palestre per la formazione delle soft skill, che ha raccolto dei dati. I numeri sono "freschi" e riguardano donne madri e lavoratrici nell'epoca della pandemia: su un campione di 1000 persone, l'85% sente di aver sviluppato maggiormente le proprie capacità empatiche, l'88% riconosce di aver migliorato il decision-making, l'89% sente di avere maggiori capacità di visione e di gestione del cambiamento.

Inoltre, il 74% delle madri sente di aver migliorato le proprie capacità di leadership, un dato ancora superiore rispetto alla media dei partecipanti ai percorsi formativi Lifeed, uomini e donne che ricoprono ruoli di cura di diverso tipo, in cui è pari al 71%. Chiara Bacilieri, responsabile della divisione people analytics di Lifeed, spiega ad HuffPost: "La maternità può essere un master così come la crisi può esserlo. In entrambi i casi, diventiamo più vulnerabili, ma anche più consapevoli delle nostre forze e capacità. Le madri, in questo periodo di grande cambiamento, si sono scoperte più responsabili (l'85%), più consapevoli (l'86%) e anche vulnerabili (il 75%). Ed è proprio l'autoconsapevolezza a giocare un ruolo chiave, a rivelarsi il nostro superpotere, che trasforma la vulnerabilità in un punto di forza nel momento in cui diventiamo capaci di riconoscerla ed esprimerla".

Dati che confermano la tesi della giornalista del Wall Street Journal: "Tantissime 'power moms' appartenenti ad ogni generazione mi hanno confidato di essere diventate capi migliori crescendo delle famiglie - scrive Lublin nel libro -. Con meno tempo a disposizione, hanno acquisito nuove skill, imparato a fissare delle priorità, ad essere multitasking e a delegare in maniera efficace. Hanno anche imparato a gestire il tutto con empatia. E questa è una qualità fortemente valutata dalle aziende perché sempre di più queste ultime operano in contesti complessi".

Lublin racconta di Sarah Hofstetter, presidente di Comscore (società di ricerca via internet in grado di fornire servizi e dati per il marketing in diversi settori commerciali del web, quotata in Borsa, ndr): "'La prima cosa che istintivamente impari con l'essere genitore è l'empatia'. Mettersi nei panni di un altro è totalmente differente quando riguarda il tuo bambino. 'Io sento il suo mal di stomaco, è una cosa del tutto viscerale', ammette. Hofstetter reagisce allo stesso modo sul posto di lavoro - si legge nel libro -. Si fa carico dei problemi personali dei dipendenti in maniera profonda. Ed è così che nel 2012 ha aiutato un membro del suo team in difficoltà. Si trattava di una mamma la cui figlia era malata e richiedeva cure ospedaliere. Per cercare di darle una mano ha organizzato di proposito una visita ad un cliente lontano in modo da fare il viaggio e parlare con lei. Dopo aver capito che la donna si sentiva in colpa per non avere abbastanza tempo libero da passare con la bambina, l'ha invitata caldamente a prendersi la sua libertà. Hofstetter ha lasciato l'azienda nell'aprile del 2019, ma un anno dopo è diventata presidente di Profitero, una startup di e-commerce.

Secondo l'autrice di "Power Moms", ci sono molti esempi di donne leader il cui stile manageriale empatico le ha rese un modello agli occhi dei dipendenti, in particolare dei lavoratori genitori. La giornalista ricorda che nel 2005 la CEO di Avon Andrea Jung ha incontrato una manager mamma membro del team: durante un meeting, la donna ha ricevuto una chiamata da parte della scuola perché il figlio era caduto, si era fatto male e stava andando in ospedale. Jung, ben consapevole del senso di colpa che possono provare le madri divise tra lavoro e ruolo genitoriale, ha preso la situazione in mano: "Lascia la riunione, hai un'emergenza - ha detto di fronte al resto del team, prevalentemente formato da uomini -. Questa è una priorità e Avon sopravvivrà". Oggi Jung guida l'organizzazione nonprofit "Grameen America" che aiuta le donne americane in povertà a diventare imprenditrici di successo.

Le donne intervistate da Lublin fanno tutte parte di diverse generazioni (dalle boomers, le donne nate tra il 1965 al 1980, alle millennials, quelle nate tra il 1981 e il 1996). Ma qual è la differenza che ha riscontrato tra di loro? In un'intervista a NextAvenue, l'autrice spiega che le Power Moms attive negli anni '80 hanno fatto un regalo a quelle che sono venute dopo, ovvero hanno mostrato loro che avere successo ed essere mamme è possibile. Ma non solo: molte volte hanno incoraggiato le donne delle generazioni future a fare lo stesso. Sempre più mamme millennials ricoprono ruoli importanti nelle aziende, come testimoniano le classifiche di Fortune. Ma in questo "avanzamento", Lublin legge anche un passo indietro: "Quando c'erano i modem, una mamma boomer poteva magari trattenersi un po' di più in ufficio. Oggi è possibile lavorare da casa. Ma come milioni di genitori hanno scoperto durante la pandemia, questi progressi della tecnologia hanno anche innescato il meccanismo dell"always on', dell'essere sempre operativi. In questo senso le mamme boomer si sentono molto dispiaciute per il fatto che le madri delle generazioni successive debbano essere sempre reperibili e attive".

Nel libro c'è spazio anche per il senso di colpa delle mamme, un evergreen per ogni generazione. Lublin ha intervistato, oltre alle 86 donne, anche 25 figlie di mamme imprenditrici boomer per cercare di capire come l'esperienza delle loro madri avesse inciso su di loro e sul loro percorso. E ha scoperto che spesso le sensazioni spiacevoli provate dalle mamme non hanno coinciso con altrettanta sofferenza provata dai figli. Ed è un sollievo. "C'è questa mamma boomer che ancora ricorda di quando non mancò l'undicesimo compleanno della figlia perché era impegnata in un viaggio di lavoro - racconta ancora Lublin - salvo poi esserci l'intero weekend per i festeggiamenti. Quando l'ho intervistata, la figlia mi ha detto: 'Non ricordo che la mamma fosse fuori per lavoro quel giorno perché alla festa c'era e, anzi, è stata lei prepararmi la torta'".

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 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 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*

RICCARDA ZEZZA
fondatrice di Lifeed

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 sì 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***

GRAZIA

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

«Ero 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 conosci 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 rientrarci. 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

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 Busines, e ho trovato la SYS-Dat Group che si occupa di soluzioni informatiche. Dovevo abituarmi 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 Lifeed, 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 Lifeed evidenzia come davanti alla pandemia, le persone rispondono diversamente in funzione dei settori lavorativi. Il caso della gdo e il tema della transilienza

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, Lifeed 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 Lifeed 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 Lifeed

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 **Lifeed** come è scaturito questo tipo di ricerca.

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 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 riscontato 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 mergere i talenti. Le dimensioni emotive possono aggiugersi alle caratteristiche professionali.

ABOUTPHARMA ONLINE

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 Bacilieri, 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

La 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

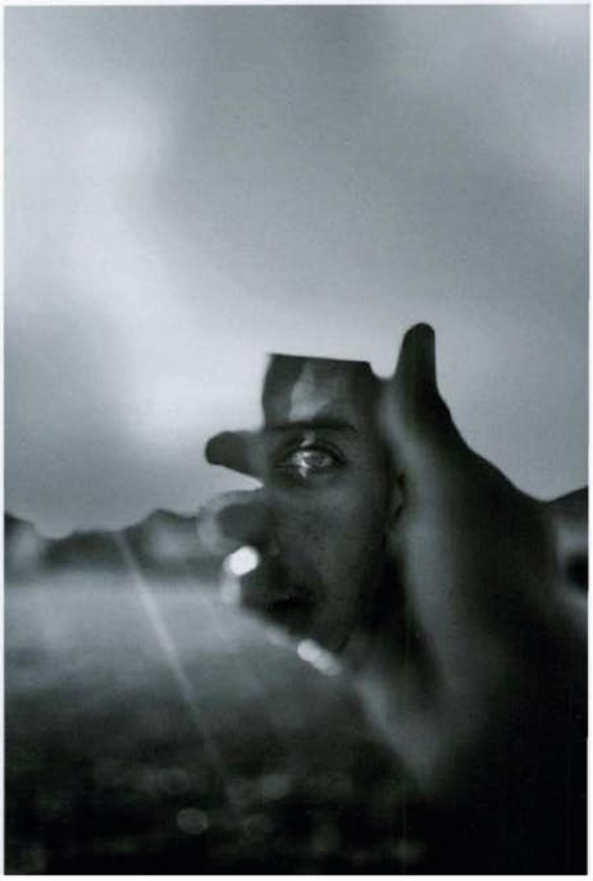
L'autenticità è un valore su cui, generalmente, c'è un consenso positivo, in quanto fa piacere essere considerati autentici. Ma in azienda questo concetto è accompagnato da bias cognitivi, come spiega Monia Russo, Direttore Commerciale e Partner di Hermes Consulting, che ricopre il doppio ruolo di psicologa 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. Dì 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



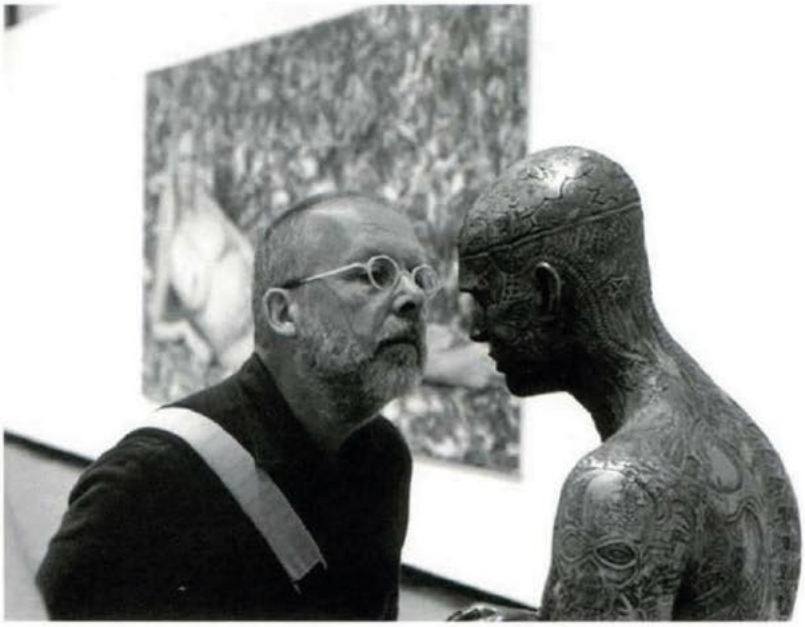


Foto di Giuseppe Varchetta
Marc Quinn. Fondazione Cini, Venezia. 2013

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

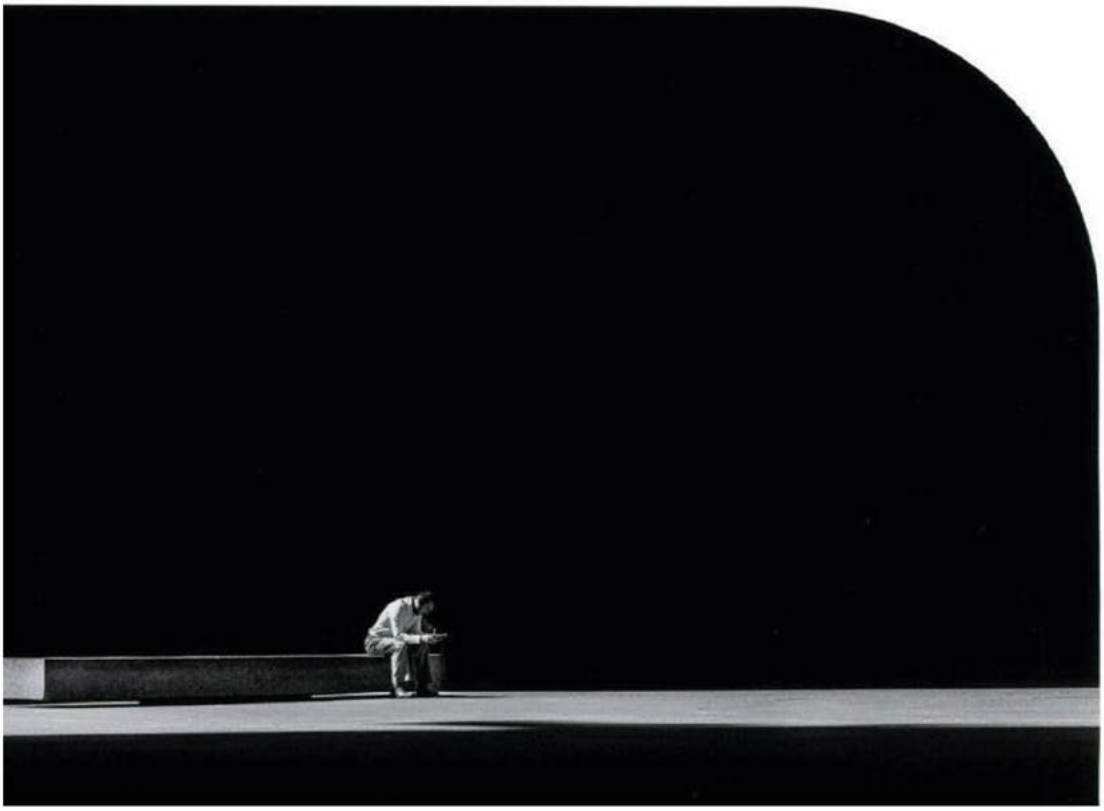
Applicare l'autenticità nella realtà quotidiana, dove interagiamo con persone diverse in ambienti diversi, non è semplice. In ambito aziendale, ci sono due aspetti da considerare secondo Marco Bossi, Managing Director di Talentia Software: "Il primo è interno e riguarda i manager nel confronto con i 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 Lifeed, 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 Lifeed, 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 precostituito, 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".

> **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**

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

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".

Il Messaggero

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 Analitycs 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 Analitycs 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.

Il Sole 24 ORE

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 terrendo 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 Nazione 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 MATERNITA'

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.

Il Riformista

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

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. 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 Lifeed 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 Andreula 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 Sole 24 ORE

Il social impact banking

Unicredit finanzia donne imprenditrici e attività sociali

Non sono solo le imprese rosa 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 che 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 Lifeed, 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

il Resto del Carlino

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

Livia Caivano
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 Lifeed, azienda che si occupa di formazione digitale

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**?

Il Sole 24 ORE

WORK LIFE BALANCE

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 famigliare 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 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.

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

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?"

"Le equilibriste", così vengono chiamate le mamme – e non certo a torto – nell'ultimo report pubblicato da Save the Children sulla situazione delle madri in Italia. Leggendo il documento ci si rende conto di come nel nostro Paese la maternità (e, in generale, la genitorialità) sia ancora vista come difficilmente conciliabile con il mondo lavorativo. E noi, ci fanno meno figli di quelli che vorrebbe e ci costringono a dover sacrificare o mettere in stand-by la propria carriera – quando sempre in Italia – quanto – tra ambizioni personali, necessità economiche e lavoro di cura. I problemi non mancano e ci dati lo confermano: le donne passerebbero meno degli uomini, in partner domestica e sulle loro spalle, ricadono gestione di famiglia e l'organizzazione del lavoro non le facilita. A tutto questo si aggiungono i pregiudizi che vogliono una netta separazione tra vita domestica e pubblica e rendono a vedere le donne come più portate a realizzarsi in ambito familiare. **Ma da dove nasce l'idea che maternità e lavoro siano due sfere nettamente separate?** E siamo sicuri che sia davvero così? In questo periodo di crisi queste domande si sono fatte ancora più insistenti, dato che la pandemia – con livelli acuta e crisi sociale annessa – ci ha messi inequivocabilmente davanti alle difficoltà che le mamme incontrano. Secondo Save the Children, per il raggruppo del lavoro domestico è aumentato in questi mesi, ruba, bisognerà da stress test per il nostro sistema lavorativo e di welfare. Ora, in fase di ripartenza, questi interrogativi non possono rimanere senza risposta, specie se vogliamo che questa crisi porti anche un cambiamento positivo. Per questo abbiamo deciso di parlarne con **Riccarda Zezza**, CEO di Life Based Value, co-autrice del libro in uscita a ottobre *Dieci negoziazioni che rendono più forti mamme e donne* (acquistato ora su Amazon) e docente di MAMA, il programma di formazione manageriale unico al mondo che trasforma la genitorialità in un'arma 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 sprecando 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".

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"

DI LIBERATRICE MUSSO

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 posto davanti i 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 stiamo 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 capirne di più ne abbiamo parlato con Simona Cuomo professoressa presso l'SDA 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.

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".

Alley Oop

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 rassicurazioni 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 equilibrismi, 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.*

HR LINK
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*".

Avvenire.it

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»

2' di lettura

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 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 Lifa 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 Crisi: 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'Economia

INFORMAZIONE PUBBLICITARIA

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

Biotecnologie 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'azienda 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 domestiche, fino alle polizze sanitarie. Grande attenzione è inoltre riservata 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 significa 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. Crediamo 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

Quattro 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 **Sonia 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: sentimenti, paure, reazioni e i leader devono gestire questo aspetto. Danone ha provveduto a rassicurare i suoi dipendenti: **vi siamo vicini e non licenzieremo 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 perché 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 la formazione». 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 Placenza** 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 intanto preparando al rientro delle persone in sede, ha concluso Placenza: «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%). ■

Il Sole 24 ORE

.lavoro

LA GESTIONE DEL CAPITALE UMANO

I 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

Diversi 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 3mila 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 produttivo, 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 Covili Faggioli, 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 radicale di sburocratizzazione generale, di facilitazioni nell'utilizzo delle agevolazioni, di chiarezza nelle norme e di aiuto alle aziende nel consentire 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 come 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 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 spesse 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 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 28% entro un mese, il 18% 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'89% 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%)

VANITY FAIR

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 destreggiarsi tra il cosiddetto smart working e le richieste dei bambini, stile *mamma-ma-quando-si-mangia*, *mamma-il-tuo-di-giocare*, *mamma-posso-stare-accanto-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».

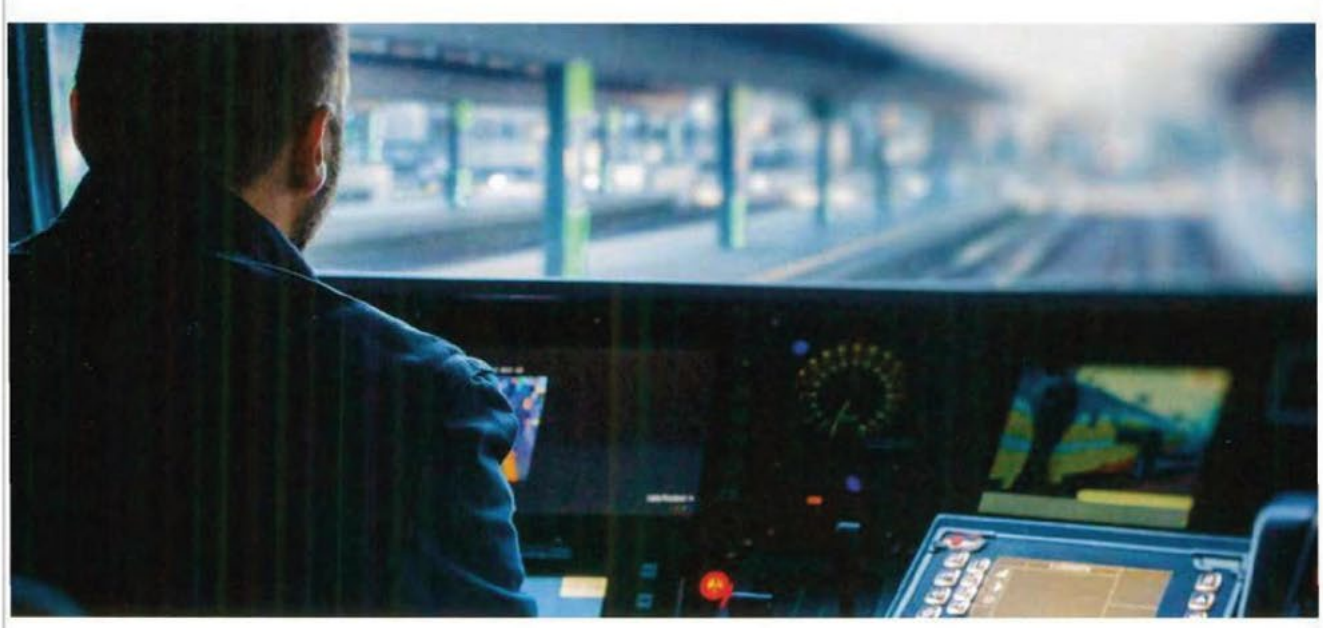
4. «**Deleghiamo di più.** A noi donne viene naturale sovraccaricarci di attività. Questo è proprio il momento buono per allenare quell'importante competenza che è la delega! Ciò significa anche accettare che le cose non vengano fatte sempre come vorremmo noi».

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



Nata 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.

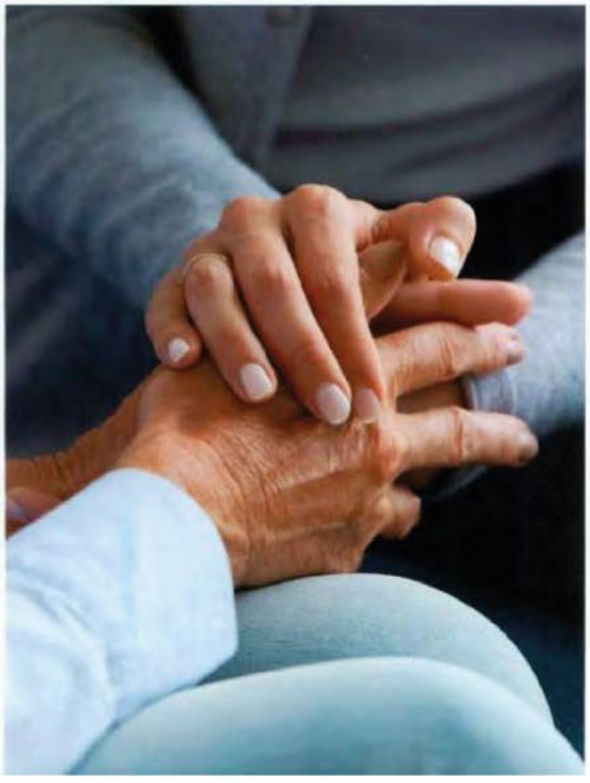
Spesso, infatti, quando parliamo di conciliazione vita-lavoro, ammettiamo implicitamente la presenza di un'opposizione tra le due dimensioni, quella privata e quella professionale. La scommessa oggi è superare questa dicotomia per poter gettare le basi di un nuovo modello di welfare.

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.

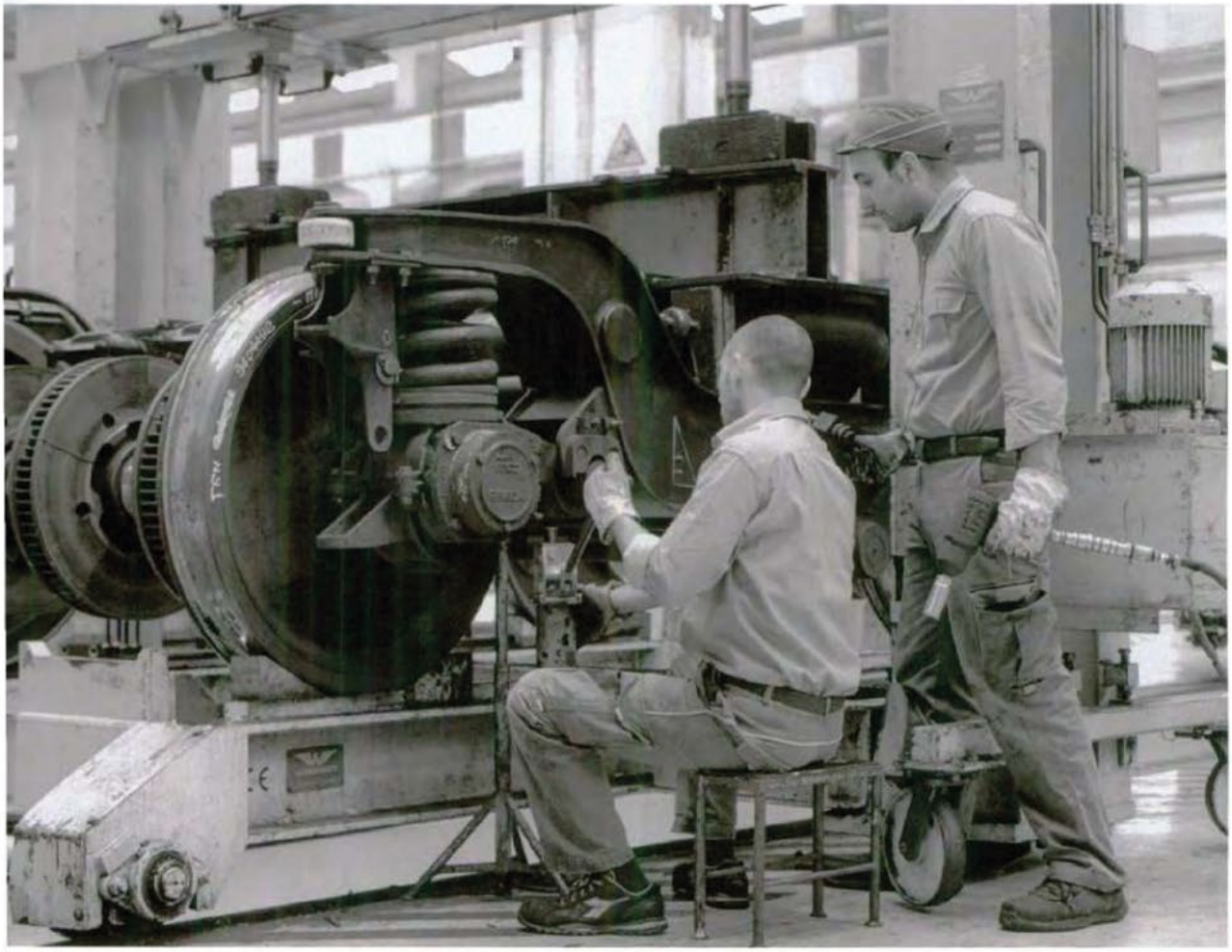
Quindi, con il Master abbiamo voluto attivare un circolo virtuoso per mantenere un filo rosso con le lavoratrici e i lavoratori e permettere loro di mettere in risalto le proprie capacità di gestire i problemi e lo stress della vita quotidiana, a casa come sul lavoro.

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 tardi, 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 LACAVA

Bisogna 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).

«**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».

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».

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

MARK UP

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

[illegible]

In tempo di emergenza coronavirus Covid-19, con relativa quarantena e smart working, le persone si trovano ad interfacciarsi contemporaneamente in vita personale e professionale, ruolo di genitori e lavoratori, alla ricerca di un nuovo equilibrio. Vale anche per i **7 papà a Ceo** che hanno preso parte, proprio 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 Deliveroo: "L'arte del negoziare 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 chiederne una cosa fino allo sfinimento finché non l'ha ottenuta. Da qui ho appreso che **spesso bisogna passare dal comandare al negoziare**. Ho dovuto imparare a dire tantissimi sì anziché tantissimi no, anche quando sono stanco e non vorrei giocare per la millesima 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 insegnargliele, proprio come i nostri dipendenti, non impareranno mai".
2. **Marco Piuri, 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 **riequilibrare 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 famigliare? 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 **decodificare con semplicità le cose del mondo**. I parallelismi sono davvero tanti".
4. **Armando Ponzini, 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 il manager. Il mio background era poco umanistico ma molto tecnico ed entrare a contatto con questo nuovo carico 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 conteggiarlo 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 Avanade: "Superare il problema con il pensiero laterale"**
"Sviluppare l'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 Barbaris, 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 a 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 quotidiana**. Ho imparato anche a sviluppare la capacità di risultare interessante e incisivo in quei 5 secondi d'attenzione che mi è dedicata 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 smarriti come i colleghi, ma si accollano anche nuove responsabilità come il fare la spesa".
7. **Giuseppe Cerbone, Ceo Il Sole 24 Ore: "La condivisione delle decisioni"**
"Siamo spesso anche padri e madri ma in azienda sembriamo dimenticarlo. 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 comosi tra valori materiali e immateriali che stiamo sperimentando con questo nuovo modello di lavoro da casa, causa coronavirus, io credo 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»

MIND 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 passeggiate. 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 mamme lavoratrici: raddoppia il numero di donne che si dimettono dopo i figli

Master Child, si chiama così, è dedicato ai genitori (mamme e 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 padri 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 padri che hanno preso parte al master dicono di sentirsi più forte alla fine del programma».

Le mamme potranno lavorare fino al nono mese e prendere 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 transitenza, 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 colloqui 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