Inserto Speciale
In supplemento
al numero odierno

L'Arena
il giornale di Verona dal 1866

FESTIVAL del FUTURO 2021

La Grande Transizione:
DAL NEW AL NEVER NORMAL

Fiera di Verona
18·20
novembre 2021

IL FUTURO DEL LAVORO

A CURA DI
HARVARD BUSINESS REVIEW ITALIA
GRUPPO ATHESIS
ECCELLENZE D'IMPRESA

GLI AUTORI
DI QUESTO NUMERO

Enrico Sassoon
Daisy Dowling
Bruno Lamborghini
Paolo Iacci
Jennifer Moss
Rebecca Knight

DIMMI CHE LAVORO FAI

In questo periodo lungo di lockdown questo tema ha assunto non solo rilevanza tecnico-organiazzativa ma soprattutto personale e sociale

DI ENRICO SASSOON *

(*) **Enrico Sassoon**
è Direttore responsabile di Harvard Business Review Italia

Sembra sia stato Goethe a rendere noto l'aforisma "dimmi con chi vai e ti dirò chi sei". Probabilmente un'espressione popolare corrente che lo scrittore si limitò a rilanciare con grande successo. Diventato un proverbio, da allora è stato declinato in tutti i modi possibili, da "dimmi che cosa mangi e ti dirò chi sei" a "dimmi che lavoro fai e ti dirò chi sei", che è quello su cui qui vogliamo riflettere.

Il lavoro è infatti al centro delle nostre attenzioni, sia perché senza non possiamo materialmente vivere (eccezion fatta per chi vive di rendita, che comunque è il residuo di lavoro altrui nel passato) sia perché spesso definisce la nostra personalità più di quanto non accada per altri aspetti della nostra vita. Lo stesso Jung considerava non inappropriato identificare una persona col suo ruolo lavorativo. Temeva, infatti, che rompere il guscio professionale per andare a scoprire la persona al di sotto potesse condurre a trovare "solo un piccolo miserabile uomo".

Ma, per quanto grande, Jung probabilmente esagerava. Il lavoro è centrale ma non totale, però è piuttosto vero che ci definisce, sia agli occhi degli altri sia ai nostri stessi occhi. Per questo, in questo frangente di pandemia e lockdown a ripetizione, il tema lavoro sta assumendo una rilevanza che non è solo tecnico-organizzativa ed economica, ma personale e sociale. Da cui l'attenzione che gli rivolgiamo in questi articoli dedicati al lavoro e ai luoghi e modi del lavoro, e che gli dedicheremo in una specifica sessione del Festival del Futuro 2021, nel prossimo novembre.

La prima ondata di pandemia ha generato la moltiplicazione del lavoro a distanza, in qualche sporadico caso addirittura "smart". Prima riguardava una proporzione bassa di lavoratori, mediamente il 7-10%, poi è balzata all'80%, e in taluni casi al 100%. Attenuatasi la pandemia, il lavoro a distanza non è però molto diminuito. La grande maggioranza delle imprese e degli uffici ha mantenuto il distanziamento per i ben noti motivi precauzionali e ci sono organizzazioni che dichiarano le nuove forme di lavoro "da ovunque" permanenti. Quindi, che sia un bene oppure no, resta che questo tipo di organizzazione è destinata a durare.

Negli ultimi mesi si sono fatte molte indagini ma le risultanze non sono chiare. Molti si affannano a dichiarare che la produttività non ne ha sofferto e che i lavoratori hanno risposto benissimo, adeguandosi rapidamente. Altri sostengono che questo sia vero solo in parte perché misura solo ciò che si vede e non ciò che non si vede: si vedono, per esempio, i risultati di un lavoro a distanza ben organizzato e ben realizzato, ma non si vedono i mancati effetti creativi-produttivi che possono derivare dalla circolazione di idee tipica del contatto, organizzato o casuale, in spazi fisici.

C'è poi l'aspetto personale e sociale. C'è chi sostiene l'aspetto liberatorio del lavoro da casa, o comunque non dall'ufficio, e chi invece lamenta gli effetti negativi della mancata separazione fra vita privata e attività lavorativa. Grazie anche all'inquietante mancanza di controllo sui meccanismi di contagio e ai numeri oggettivamente spaventosi che si sono sperimentati, l'ansia la fa da padrone, scivolando in non pochi casi in paura e depressione.

In questo quadro, diventa inevitabile continuare a ragionare sui luoghi e modi del lavoro: tendenze già in atto, sia pure minoritarie, stanno infatti diventando un nuovo assetto forse definitivo. Cresce l'opinione che ritiene il luogo fisico del lavoro non più necessario. Ovviamente, questo non vale per il lavoro di produzione: per manovrare una macchina utensile devo starle accanto. Né vale se sono commesso in un negozio: occorre che sia lì ad accogliere il cliente, che non si limita tuttora a comprare solo online ciò che gli serve. Vale, però, per il lavoro d'ufficio, quello dei knowledge worker, che sono la maggioranza della forza lavoro. Da qui l'attenzione che oggi va dedicata a tutti gli aspetti del lavoro dato che, pandemia o no, nel nostro futuro c'è sicuramente un nuovo assetto in parte fisico e in parte digitale: un futuro di lavoro ibrido in proporzioni variabili, spesso flessibile, "gigificato", oppure alterno, on demand.

Sono tutte questioni centrali che, a partire dall'esperienza del lavoro, toccano la vita delle persone e quella della società. Allora, dimmi che lavoro fai...

PHOTO BY MARVIN MEYER ON UNSPLASH.COM

I rischi dello smart working

Cosa temono i lavoratori

49% Perdita di socialità di norma garantita dal rapporto diretto e quotidiano con i colleghi

40% Lavorare in un contesto inadeguato in termini di disponibilità di spazio e di dotazioni

36% Lavorare oltre l'orario previsto e perdere il controllo del confine tra lavoro e non lavoro

30% Costi legati alla connessione e ad altri servizi che la postazione di lavoro richiede

22% Minori opportunità di crescita professionale e di carriera

FESTIVAL del FUTURO 2021

Inserto Speciale - n. 1 di 7

Supplemento al numero odierno de L'Arena il giornale di Verona dal 1866

© Riproduzione riservata.
è vietata la riproduzione anche parziale dei contenuti redazionali e pubblicitari della rivista, senza autorizzazione scritta dell'editore.

SPECIALI ATHESIS 2021

1. Il futuro del lavoro
2. Transizione energetica, cambiamento climatico e futuro della salute
3. Economia e finanza
4. I nuovi equilibri geopolitici e geoeconomici
5. L'impresa resiliente
6. Le nuove sfide tecnologiche
7. Mobilità sostenibile

Nuova NORMALITÀ

tra digitale e corporeità

PHOTO BY ROBERT BYE ON UNSPLASH.COM

È possibile che, grazie ai vaccini, si possa uscire una volta per tutte uscire dalla fase acuta della pandemia ed è ormai facile sentir dire che approderemo a una nuova normalità, a una nuova situazione di equilibrio dove molte cose, anche se non tutte le cose, saranno cambiate. Questo mantra è molto diffuso e va sotto l'espressione di new normal, la nuova normalità, appunto. Ma arriveremo davvero a un nuovo punto stabile nel quale costruire la nostra comfort zone e ricomporre il puzzle delle nostre vite e del nostro lavoro? La risposta è naturalmente piuttosto incerta, tanti sono gli aspetti che si sono modificati e che stanno tuttora cambiando.

Al centro delle attenzioni sta soprattutto il lavoro, in sé e nella sua dinamica con la vita di ciascuno. Di certo, il lavoro è cambiato e il nuovo equilibrio è ibrido, così come lo è ormai l'approccio al mercato. La combinazione non può che essere quella dinamica che sta tra fisico e digitale, tra reale e virtuale. Lo smart working è qui per restare, anche se non è sempre smart. Quindi cambia il nostro rapporto con l'oggetto del lavoro, mutano abitudini e modalità. Non è facile trovare il nuovo equilibrio ma almeno dal punto di vista dell'organizzazione sembra che sotto il profilo della produttività generale le cose non vadano poi tanto male.

E dal punto di vista personale? Questione controversa, perché una parte di noi è abbastanza soddisfatta del lavoro da remoto, ma un'altra parte lo è molto meno. I contenuti del lavoro si stanno impoverendo? La capacità creativa singola e di gruppo si sta affievolendo nella rarefazione dei contatti personali? L'ansia legata alla distanza e alla mancanza di scambi con i colleghi trova spazi e soluzioni per ritrovare gli equilibri perduti? I leader delle imprese possono individuare un nuovo modello che consenta di motivare e coinvolgere? Riusciremo a gestire l'apprendimento organizzativo e a far crescere i talenti?

Nulla di tutto questo è scontato e dovremo sperimentare ogni giorno, con la più che probabile conseguenza che un vero equilibrio diventi assai difficile da definire, che il new normal diventi uno sfuggente e scivoloso never normal che ci richiederà di cambiare prospettiva in continuo. Cambiare prospettiva, cambiando mentalità, per abituarci a cambiare e arricchire in continuo le nostre conoscenze e competenze. In un mondo che innova e si modifica a ritmi esponenziali anche le conoscenze necessarie al lavoro si modificano allo stesso ritmo e starà a ciascuno di noi assumersene in prima persona l'onere, che non può essere caricato solo sull'organizzazione di appartenenza o sul sistema educativo.

E come cambia al proprio interno l'organizzazione, così cambia la relazione dell'organizzazione con il mercato. La pandemia si placherà e si tornerà a circolare liberamente, ma molte delle strutture e delle abitudini acquisite resteranno. Le aziende hanno realizzato in pochi mesi ciò che non avevano fatto in molti anni e ormai eCommerce, realtà virtuale e realtà aumentata caratterizzano buona parte dei mercati.

Persone, organizzazioni, mercati, strategie: l'innovazione è ormai continua e in rapidissima evoluzione. Ogni tappa raggiunta sarà velocemente superata per puntare alla successiva, ogni snodo di apparente nuova normalità sarà disintegrato dalle nuove esperienze. È il never normal, amico, e farai bene ad abituarti. (E.S.)

SACRO CUORE
DON CALABRIA
IRCCS

Istituto Don Calabria
IRCCS Ospedale
Sacro Cuore Don Calabria
Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto

Cancer Care Center
Numero per la Cura del Tumore
Numero Verde
800 143 143

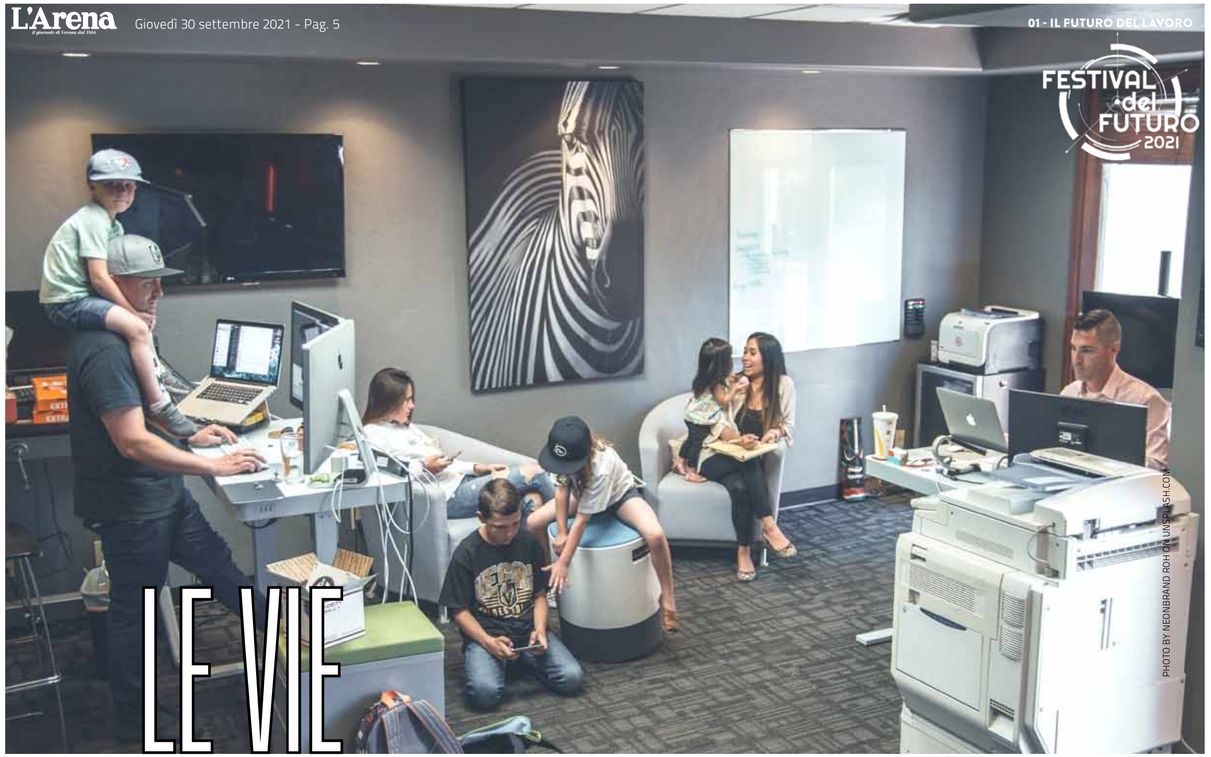
Tecnologia d'avanguardia con al centro il paziente.

Alte tecnologie, ricerca e umanizzazione delle cure a servizio del paziente. Questo è l'**IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria**. Qui operano professionisti il cui obiettivo non è solo la cura della malattia ma anche il prendersi cura della persona, perché, grazie alle terapie più avanzate e alla migliore assistenza, possa riacquistare la salute e la qualità di vita.

IRCCS "ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO" SACRO CUORE - DON CALABRIA
Ospedale Classificato e Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto
VIA DON A. SEMPREBONI, 5 - 37024 NEGRAR DI VALPOLICELLA (VR) - TEL. 045 6013111

www.sacrocuore.it

seguici anche:



LE VIE

DA SEGUIRE

PER GENITORI CHE LAVORANO

Come sentirsi più sicuri, connessi e in controllo - durante la pandemia e oltre

DI DAISY DOWLING *

(*) Daisy Dowling
è la fondatrice e CEO di Workparent, società specializzata in coaching e consulenza per genitori che lavorano. È autrice di Workparent: The Complete Guide to Succeeding on the Job, Staying True to Yourself, and Raising Happy Kids, in uscita da Harvard Business Review Press nel maggio 2021

A

DISAGIO. COLPEVOLI. FALLIMENTARI. SOLI. QUESTE PAROLE VI COLPISCONO?

Credo proprio di sì perché, nella mia attività con genitori che lavorano, negli ultimi tempi le ho sentite più di qualunque altra. Negli ultimi due anni, la gestione del lavoro e dei figli è passata dall'essere una sfida complessa e persistente, che esisteva già prima di Covid 19, a una crisi a tutto campo. Abbiamo dovuto gestire lavori a tempo pieno, assistenza a tempo pieno e supervisione a tempo pieno dell'istruzione dei nostri figli senza il beneficio dei nostri abituali sistemi di supporto. Una mia assistita è tornata al lavoro dopo il suo primo congedo parentale e da allora ha lavorato senza respiro e senza alcuna assistenza ai bambini.

Come molti altri genitori, si chiede per quanto tempo può, come dice lei, "resistere". Altri genitori stanno cercando di capire come gestire il lavoro senza cedimenti e la didattica a distanza, o come mantenere il loro reddito pur curando un bambino con esigenze speciali 24 ore su 24, 7 giorni su 7.

In questa crisi abbiamo raggiunto un punto minimo per i genitori che lavorano. È naturale sentirsi abbattuti e rimpiangere la vita pre-pandemia, ma non possiamo lasciare che questi sentimenti e desideri ci spingano a pensare a breve termine. Stiamo lavorando, e stiamo facendo i genitori. Ci siamo dentro. E dobbiamo trovare il modo, per quanto modesto, per rendere la situazione meno deprimente e riprendere il controllo. Dobbiamo anche iniziare a immaginare come si potrà essere genitori che lavorano quando la pandemia si placherà, per quanto lontano possa sembrare. Questa nuova normalità è stata stressante, ingestibile e travolgente - ma non possiamo tornare alla vecchia normalità, perché per quanto rosea possa sembrare adesso, neanche prima del 2020 era poi così buona per i genitori che lavorano. In questa difficile situazione, e con così tanti cambiamenti, dobbiamo adottare un approccio nuovo e distintivo - un approccio che possa aiutare a modellare le nostre esperienze di genitori al lavoro.

Vi propongo qui come potrebbe essere la soluzione "genitori lavoratori 2.0" e alcuni semplici passi che potrebbero anche procurare un po' di sollievo immediato. Mi concentrerò su approcci e azioni individuali, anche se sostegni strutturali e diffusi per i genitori che lavorano sono assolutamente essenziali.

LA TRAPPOLA POLITICHE DI WELFARE

Una delle idee sbagliate più dannose che sento dai genitori che lavorano è di stare facendo una gran fatica mentre gli altri genitori se la cavano bene o addirittura prosperano. Ma non è così. I problemi pratici che affrontate sono comuni e del tutto normali.

Dobbiamo però pensare, come "genitori lavoratori", che la nostra vita è diversa da quella di chi ci ha preceduto. I nostri genitori o nonni, per esempio, nonostante il duro lavoro per guadagnarsi da vivere, si sono seduti a cena con noi ogni sera. E siamo sotto l'influsso di vecchi programmi televisivi visti da piccoli nei quali i genitori sembravano sempre in grado di bilanciare senza eccessivi sforzi il personale e il professionale.

Queste impressioni ci hanno portato a credere che questo sia sempre possibile se uno lavora abbastanza duramente o se il bravo genitori mangia a tavola con i figli, o cose del genere. Ma la nostra vita è molto diversa da quel modello. In quei programmi televisivi, forse un genitore lavorava mentre l'altro si concentrava sul fronte domestico. Oggi questo vale solo per il 25% delle famiglie lavoratrici nei Paesi avanzati; il resto è fatto o di due carriere o di un solo genitore. In passato, il membro della famiglia che lavorava probabilmente trascorreva la maggior parte degli anni di lavoro con un unico datore di lavoro; ma statisticamente parlando, probabilmente rimarrete nel vostro ruolo attuale solo per altri quattro anni. Ricordate anche che, se i vostri modelli di ruolo hanno avuto figli prima del 2007, non hanno dovuto lavorare e fare i genitori in mezzo ad aspettative sempre incombenti e a pressioni 24 ore su 24, 7 giorni su 7 create dallo smartphone e dalle connessioni sempre attive. In altre parole, essere un genitore che lavora non sembra solo più difficile di quanto il vostro modello di ruolo vi dica che dovrebbe essere. Lo è veramente.

Questo squilibrio è uno dei principali fattori che stanno alla base di quel sentirsi a disagio, colpevoli, fallimentari e soli. Di solito si verifica, e sempre di più, qualcosa del genere: durante quello che dovrebbe essere il tempo di famiglia, ricevi un messaggio importante da un collega. Quando ti allontani dai tuoi figli per rispondere - per l'ennesima volta - ti senti sotto pressione e in colpa. La sfida arriva anche dall'altra parte: dobbiamo mollare il lavoro per occuparci di un bambino malato o per seguire i compiti a casa, per esempio.

Mentre le sfide si accumulano, i tuoi valori - la tua identità - cominciano a prendersi un colpo: perché non riesco a capirlo? Sono sempre stato un gran lavoratore. Dovrei essere in grado di gestire la situazione. Altri possono. (Attenzione: non ci riescono). È un posto scomodo dove stare e quando siamo così distratti ed esausti diventa estremamente difficile essere i migliori genitori che potremmo essere o fornire una grande prestazione sul lavoro. E se tutti noi, decine e decine di milioni di mamme e papà che lavorano in Paesi come il nostro, rimaniamo collettivamente bloccati dalla sensazione di essere a disagio, colpevoli, fallimentari e soli e oppressi dalla sindrome del "perché non riesco a farlo funzionare?", con quanta forza o efficacia possiamo attivare quelle politiche e quei programmi di cui abbiamo tanto bisogno?

Ma credo che, come individui e come genitori lavoratori, possiamo contribuire alla soluzione cambiando il nostro approccio. Nel mondo di "genitori-lavoratori 1.0" ci siamo impegnati a far funzionare le cose a qualsiasi costo. Smettiamola di farlo. Diventiamo invece più realistici e autentici nel nostro duplice ruolo, e allo stesso tempo migliori amministratori e sostenitori di noi stessi e degli altri.

LA POSSIBILE SOLUZIONE

Qui di seguito sono riportati alcuni esempi di come il 2.0 potrebbe funzionare e di come, attraverso alcune prime mosse specifiche e potenti, possiamo iniziare a rendere più semplice, fattibile e soddisfacente la combinazione di carriera e famiglia. Il 2.0 ha quattro elementi essenziali: (1) una visione franca di se stessi come persona unica, intera e completa - anche mentre si svolgono due ruoli distinti e importanti; (2) connessioni più aperte, frequenti e soddisfacenti con altri genitori che lavorano; (3) un ampliamento del "noi" come genitori lavoratori – ossia, più connessioni con altri genitori che lavorano; e (4) forse la cosa più cruciale, una propensione alla visibilità e all'azione.

Questi elementi sono cruciali per far funzionare la genitorialità lavorativa. Alcuni possono sembrare più o meno raggiungibili e tutti e quattro insieme possono sembrare troppo pesanti, per cui concentratevi su ciò che vedete come realizzabile qui e ora, su un'azione o più, e pensate a come potreste portarle avanti - per voi stessi e per la vostra organizzazione.

Per annullare la sensazione di disagio è necessario aumentare il proprio senso di fiducia e di controllo. Ci sono certamente molti modi per farlo e se avete già trovato che l'esercizio, la pratica spirituale, il mentoring o qualsiasi altra abitudine vi aiutano a mantenere l'energia e il controllo, allora restateci attaccati. Come la maggior parte dei professionisti che assisto, tuttavia, probabilmente trarrete beneficio da due approcci aggiuntivi e consapevoli.

Create dei confini distinti tra lavoro e famiglia. Stabilite una linea di demarcazione tra carriera e figli e fate del vostro meglio per rispettarla. E rimettetevi in gioco. Probabilmente vi è stato consigliato di "evitare il senso di colpa dei genitori che lavorano", ma questo è impossibile. Ciò che potete fare per abbassare la temperatura è rimettervi in gioco: riconoscete il conflitto e la realtà di ciò che è successo, ma rimanete responsabili del vostro territorio emotivo.

MUTUI GREEN

Attiva il Green Factor presente nei nostri mutui, rendi efficiente la tua casa e potrai risparmiare sul tasso d'interesse. Un vantaggio per te, un beneficio per il mondo.

Scopri di più su bancobpm.it

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Per le condizioni contrattuali ed economiche di tutte le tipologie di mutuo si prega di fare riferimento alle Informazioni Generali sul Credito Immobiliare offerto ai Consumatori disponibili presso le Filiali e sul sito bancobpm.it. Per attivare l'opzione Green Factor presente in tutti i mutui ipotecari per acquisto, costruzione e ristrutturazione e beneficiare dello sconto sul tasso di interesse è necessario eseguire interventi di efficientamento che portino al miglioramento di almeno due classi energetiche o alla riduzione dei consumi di almeno il 30% misurato come variazione dell'indice di prestazione energetica non rinnovabile globale (EPgl,nren). Le rilevazioni sono accertate dall'attestato di prestazione energetica (APE) prima e dopo i lavori di efficientamento. Per garantire che la verifica del miglioramento energetico possa essere effettuata su parametri omogenei (Classe Energetica e Indicatore EPgl,nren), l'APE prima e dopo i lavori dovrà essere conforme al nuovo modello entrato in vigore a partire dal 1° ottobre 2015 (DM 26.06.2015). L'erogazione del finanziamento è subordinata alla normale istruttoria da parte della Banca. Il credito è garantito da un'ipoteca sul diritto di proprietà o su altro diritto reale avente per oggetto un bene immobile residenziale.

BANCO BPM
la banca di Michela

FESTIVAL del FUTURO 2021

(*) **Bruno Lamborghini**
economista industriale, past president di Prometeia e Fondazione Amiotti

OCCUPAZIONE

E DISOCCUPAZIONE

DOPO LA PANDEMIA

Le imprese faticano a trovare le competenze necessarie a processi industriali che si sono innovati negli ultimi anni

DI BRUNO LAMBORGHINI *

La ripresa dell'attività economica, specie della produzione industriale e dei servizi all'industria negli Usa e in Europa a metà del 2021, mostra un netto divario tra andamento della produzione e crescita dell'occupazione. L'aumento dell'attività produttiva, dopo il picco della crisi pandemica tra il 2020 e il 2021, sta avvenendo con minori effetti sull'occupazione. Le imprese faticano a trovare le competenze necessarie a processi industriali che si sono innovati grazie alla maggiore disponibilità di nuove tecnologie, robot intelligenti 4.0 e algoritmi di Intelligenza artificiale, a fronte dei quali non hanno ancora saputo rispondere adeguatamente la formazione professionale e la formazione universitaria.

Forti sono le richieste inevase di data scientist e di data analyst in grado di affrontare i grandi flussi di big data prodotti dalle macchine, divenuti determinanti per la gestione delle piattaforme aziendali e dei processi decisionali in un contesto di crescente complessità. I pochi professionisti informatici che escono dalle università trovano subito posto e vengono anzi letteralmente strappati tra le aziende. Vi è da considerare che le imprese industriali, ma anche quelle dei servizi high tech, durante il lockdown e il lavoro a distanza hanno investito in processi di automazione in sostituzione di parte del lavoro non più direttamente disponibile a causa della pandemia. C'è quindi da chiedersi se questo processo di crescente automazione, resa più accessibile e disponibile dal boom di offerta di nuove tecnologie digitali a costi decrescenti, proseguirà anche dopo la fase pandemica più critica e diverrà strutturale, accelerando soprattutto la sostituzione di personale a ridotta qualificazione.

La crisi pandemica sembra aver accelerato la riduzione di occupazione non qualificata nel nuovo scenario delle tecnologie digitali. Negli Usa si parla anche di effetti riduttivi sulla offerta di lavoro a causa dell'alternativa determinata dai rilevanti sussidi diffusi a pioggia dalle politiche pubbliche nella pandemia. Ma questo riguarda principalmente attività meno qualificate e non la domanda di competenze professionali che presenta, invece, limitata risposta a causa di carente preparazione da parte dei sistemi formativi.

Le prospettive occupazionali in Europa, pur considerando la ripresa in atto e nei prossimi anni, sostenuta anche dagli investimenti del Next Generation EU, considerano sia gli effetti positivi e negativi della diffusione di tecnologie di automazione sia le trasformazioni in atto nei settori industriali. Non vi è dubbio che nasceranno nuove aree produttive sia nella manifattura che nei servizi, e queste apriranno nuove opportunità di occupazione. Ma ciò sarà possibile solo se si opereranno profonde trasformazioni nel lavoro e nelle competenze, grazie alla possibilità di sviluppare processi di formazione permanente di competenze professionali a tutti i livelli. Non si parlerà più di lavoro in genere, ma di specifiche competenze professionali e di professionalità in qualsiasi attività lavorativa.

IL LAVORO IN ITALIA

Il trend di modifica del mercato del lavoro dovuto all'impatto della pandemia ha riguardato anche l'Italia dove, peraltro, gli effetti sono stati in parte attenuati dalla estensione della Cassa integrazione e dal blocco dei licenziamenti. Gli effetti strutturali potranno però essere valutati solo al termine di tali provvedimenti, in relazione anche alle future crisi aziendali. Va inoltre sottolineato che, durante la pandemia, alcuni lavoratori hanno deciso di uscire dal mercato del lavoro, aumentando il numero di inattivi, già elevato in Italia rispetto agli altri Paesi europei.

Prometeia ha previsto un aumento del tasso di disoccupazione dal 9,3% del 2020 al 10,7% del 2021, all'11,2% del 2022-23 (in Germania la disoccupazione è attorno al 4%, in Usa al 5%, in Francia all'8%), pur con un tasso di occupazione in aumento dal 58,9% del 2021 (59,3% del 2020) al 59,9% del 2022 e al 61% del 2023. Si tratta peraltro di livelli alquanto inferiori rispetto a quelli di altri Paesi europei.

Gli elementi di maggiore debolezza dell'Italia rispetto alla media europea sono i livelli di NEET e di donne nel mercato del lavoro. I NEET, cioè i giovani tra 15 e 34 anni che non studiano e non lavorano, sono aumentati dal 23,8% del 2019 al 25,1% del 2020 (media Eurozona pari al 14%). In particolare, la percentuale sale al 35,8% al Sud contro il 15,5% al Nord. La partecipazione femminile al lavoro è scesa tra il 2019 (56,5%) ed il 2020 (54,7%) a fronte di una media europea pari al 68,5%, con un divario di quasi 14 punti.

GIOVANI E DONNE

Un paese come l'Italia, a decrescente andamento demografico, per poter mantenere un sufficiente livello economico deve assolutamente recuperare al lavoro i giovani NEET e accrescere la partecipazione femminile al lavoro adeguando l'Italia ai livelli europei. Si tratta di seguire quanto stanno facendo Francia e Paesi scandinavi dove si sostiene fiscalmente la crescita demografica e si favorisce la partecipazione femminile al lavoro con la diffusione di asili nido pubblici e con il sostegno alla formazione STEM e tecnica, consentendo di formare le nuove competenze richieste.

La crescita dei NEET è attribuibile in gran parte a errori di scelte formative non adeguate a rispondere alle esigenze del mercato del lavoro. Per questo appare necessario promuovere e sostenere modalità di upskilling e formazione on the job rivolte a queste fasce di giovani, con programmi sostenuti con il PNRR assieme alle aziende industriali e alle amministrazioni pubbliche. La recente insufficiente risposta ai bandi per l'assunzione di personale qualificato nella pubblica amministrazione italiana conferma la carenza di giovani formati con competenze digitali e manageriali adeguate e l'esigenza di promuovere la formazione delle competenze necessarie.

Occorre un grande sforzo nella formazione di nuove competenze se si vuole ottenere risultati concreti anche dagli investimenti europei. Uno sforzo di reskilling e upskilling che va rivolto, in particolare, alle persone già occupate nelle aziende e nelle amministra-

BERGEN S.r.l.

Via Roma, 90 37060 Castel d'Azzano - Verona, Italy | +39 045 512 090 - info@bergen.it

evin care

SMART WORKING

PRODUTTIVITÀ E LAVORO AGILE

Una questione irrisolta: il lavoro da remoto è più produttivo?

DI PAOLO IACCI *

La relazione introduttiva al disegno di legge n° 81/2017 sulle nuove misure per il lavoro autonomo, che contiene nella seconda parte le norme sul lavoro agile, lo definisce una "modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementare la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Secondo il report di Capgemini Research Institute, dal titolo The future of work: from remote to hybrid, lo smart working sembrerebbe, in effetti, far bene alla produzione: il 63% delle aziende italiane dichiara di aver registrato un forte aumento della produttività grazie all'introduzione della modalità di lavoro da remoto. Della stessa opinione l'Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano, secondo cui un utilizzo generalizzato dello smart working genererebbe un aumento della produttività pari al 15-20%.

Vale la pena, a questo proposito, ricordare che la produttività del lavoro è data dal rapporto tra valore aggiunto e ore lavorate. Per comparare la produttività del lavoro in modalità "smart" con quella in modalità "tradizionale" andrebbe quindi fatta una misurazione a parità di ore lavorate. Ma, mi domando, esistono studi di questo genere? Ho provato a rintracciarli, finora senza successo. Ad oggi ho trovato solo dichiarazioni basate su percezioni. Non nego che queste possano avere un loro peso, ma allora dovremmo parlare di "produttività percepita" che è altra cosa rispetto alla "produttività oggettiva".

In questa fase di pandemia, le persone che stanno lavorando da casa si lamentano di lavorare un numero di ore molto più alto di quanto non facessero in presenza. Lo dimostra (in modo empirico e non scientifico) il fatto che sempre più spesso si invoca il diritto di disconnessione e l'applicazione di un galateo che impedisca di fissare riunioni durante il pranzo o oltre l'orario di lavoro. Noto inoltre che le ore di straordinario pagate nel 2020 hanno subito un crollo verticale. In molte aziende il monte ore lavorato sembra essere nettamente più alto di quello pagato. A questo punto è lecito porsi la domanda se non si stia calcolando la produttività in relazione non alle ore lavorate, ma a quelle pagate.

(*) **Paolo Iacci**
Presidente Eca, Università statale di Milano

01 - IL FUTURO DEL LAVORO

La Grande Transizione:
DAL NEW AL NEVER NORMAL

La nuova onda di innovazione che cambierà il mondo

FESTIVAL del FUTURO 2021

Fiera di Verona
18-20
novembre 2021

IL PROGRAMMA DEL FESTIVAL

Giovedì 18 novembre

9,00 – 9,30 Apertura e saluti

9,30-10,00 Roberto Cingolani,
Ministro della Transizione ecologica (invitato)

10,00 - 11,15 La sfida tecnologica: come fare fronte al ritmo esponenziale dell'innovazione
In collaborazione con Politecnico di Milano

11,30 - 12,45 Può l'Italia diventare un leader tecnologico?
Condizioni necessarie, ostacoli da superare, occasioni da cogliere
In collaborazione con Istituto Italiano di Tecnologia

14,00 - 15,15 Dopo la pandemia: come affronteremo le future crisi globali
In collaborazione con Università di Verona e Humanitas

15,15 – 16,30 La nuova frontiera della Space Economy
In collaborazione con Italian Institute for the Future

Venerdì 19 novembre 2021

9,15 – 10,30 L'Europa tra autonomia strategica e nuova globalizzazione
in collaborazione con Commissione europea

10,30 - 11,00 Keynote Speaker, Giulio Molon,
Direttore di Cardiologia ed elettrofisiologo, Ospedale Sacro Cuore di Negrar

11,00 -12,15 La nuova Pac europea e la valorizzazione del Made in Italy
in collaborazione con Food Trend Foundation

12,15 – 12,45 Andrea Montanino,
Chief Economist, Cassa Depositi e Prestiti

14,00 – 15,15 Sviluppo economico e scambi mondiali: i rischi e le opportunità del decennio
in collaborazione con Oxford Economics

15,15 – 16,30 La grande trasformazione della finanza tra, valute digitali,
nuovi asset e sistemi di pagamento
In collaborazione con ASSBB – Associazione Studi Banca e Borsa

16,45 – 18,00 Verso nuovi modelli di lavoro tra fisico e digitale
In collaborazione con Luiss

Sabato 20 novembre 2021

9,00 - 10,15 Nuove competenze e nuova formazione, obiettivi prioritari per il rilancio
In collaborazione con AIF – Associazione Italiana Formatori e European Training Foundation

10,15 - 11,30 Di generazione in generazione: la rinascita dell'Italia
nel confronto tra stili di vita, consume e lavoro
In collaborazione con Future Concept Lab e Festival della Crescita

11,45 – 13,00 La società inclusiva e l'impresa basata sui valori
In collaborazione con Università Statale Milano e
Network for the Advancement of Social and Political Studies

14,00 - 15,00 I nuovi paradigmi della mobilità sostenibile
In collaborazione con Università Bocconi

15,00 - 16,15 Obiettivo decarbonizzazione: i 10 anni che cambieranno il mondo dell'energia
In collaborazione con Fondazione Eni – Enrico Mattei

16,30 - 17,45 Cambiamento climatico: quanto tempo abbiamo?
In collaborazione con AsVis e Futura Network

Ore 17,45 Conclusioni Enrico Giovannini, Ministro delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibile

Future Arena

Al termine di ogni sessione mattutina, il palco principale del Festival ospiterà "Live Demo", una selezione delle migliori start-up e tecnologie italiane. Nel tardo pomeriggio, dalle 18 alle 20, una serie appuntamenti con i protagonisti dell'innovazione made in Italy, tra cui Davide Dattoli (Talent Garden), Giada Zhang (Mulan Group) ed Enrico Pandian (founder di start-up di successo come Everli, StartupGym e Checkout technologies). Per concludere, al termine di ogni giornata, uno startup spritz, aperitivo dedicato al networking.

PER PARTECIPARE AL FESTIVAL
aperto AL PUBBLICO

INFORMAZIONI E PRENOTAZIONI
info@ festivaldelfuturo.eu
WWW.FESTIVALDELFUTURO.EU

Gruppo Editoriale ATHESIS
Harvard Business Review ITALIA
Eccellenze d'impresa
Laboratorio di idee e innovazione per le PMI Italiane

www.festivaldelfuturo.eu

CNF CREDIT NETWORK & FINANCE ®

www.cienneffe.com

GRUPPO FRASCINO

FESTIVAL del FUTURO 2021

LA NUOVA ETICHETTA D'UFFICIO

OTTO sane regole di

COMPORTAMENTO

1. Non parlate agli altri delle vostre vacanze esotiche
2. Non fate sfoggio di una falsa modestia
3. Non andate al lavoro con il raffreddore
4. Igiene, igiene, igiene
5. Liberate ogni sera la vostra scrivania
6. Non stategli addosso
7. Abbassate la voce
8. Non vestitevi in modo troppo informale

A mano a mano che i programmi di vaccinazione nella maggior parte dei Paesi accelerano, molti lavoratori sono tornati nel luogo di lavoro anche solo per un paio di giorni alla settimana. Parecchi avranno perso l'abitudine di una giornata lavorativa dalle 9 alle 5 e dei relativi ritmi. La pandemia avrà anche modificato atteggiamenti e comportamenti considerati del tutto normali prima della comparsa del Covid-19. Suggeriamo qui alcune cose da fare e altre da non fare nella nuova situazione che si è ovunque venuta a creare.

NON PARLATE AGLI ALTRI DELLE VOSTRE VACANZE ESOTICHE

La maggior parte della gente ha avuto poco da fare se non fissare lo schermo della tv da quando è iniziato l'isolamento. Non ha voglia di sentir parlare del vostro bel viaggio alle Maldive, anche se poi avete passato due settimane in quarantena. La gente sopporta le regole solo perché gli è stato detto che siamo tutti sulla stessa barca; non vogliono sapere che avete una barca a vela o a motore.

NON FATE SFOGGIO DI UNA FALSA MODESTIA

Molte persone avranno fatto fatica durante l'isolamento, quindi non vantatevi di come avete insegnato ai vostri figli il greco antico e il calcolo differenziale mentre vi connettevate per una dozzina di chiamate Zoom al giorno. Né si tratta di una competizione, del tipo di quella dello sketch dei Monty Python, Yorkshireman: "Avevi il Wi-Fi? Sei stato fortunato. Io ho dovuto arrangiarmi con una macchina da scrivere manuale e un piccione viaggiatore per mandare messaggi".

NON ANDATE AL LAVORO CON IL RAFFREDDORE

Tradizionalmente ci si aspetta che le persone vadano comunque a lavorare anche se con un raffreddore e anche quando starnutiscono così spesso che potrebbero passare per uno dei piccoli aiutanti di Biancaneve. Ma la pandemia ha dimostrato che i virus sono altamente trasmissibili. Il posto di lavoro del lavoratore-untore è ben presto cosparso di fazzoletti usati e il bollitore è stato requisito per bevande calde al miele e limone. I colleghi saranno molto fortunati se non prenderanno il raffreddore. In sé un raffreddore non è certo paragonabile al Covid-19. Eppure, ora che sappiamo che si può benissimo lavorare da casa, non ci sono scuse per infliggere il nostro raffreddore ai colleghi.

IGIENE, IGIENE, IGIENE

Nelle settimane prima del lockdown, molte persone si sono rese conto che stare in ufficio o in negozio significava toccare un sacco di superfici comuni: maniglie delle porte, interruttori della luce, pulsanti delle stampanti. Quindi lavatevi le mani (o usate disinfettanti per le mani) il più spesso possibile. Tenete la porta aperta per i colleghi in modo che non debbano toccare la maniglia. È una buona regola da seguire sempre perché altri virus, anche di tipo influenzale, colpiscono spesso.

LIBERATE OGNI SERA LA VOSTRA SCRIVANIA

Se lavorate in un ufficio, pensate che, per il prossimo futuro, molte persone si alterneranno alla stessa scrivania, quindi non lasciare lattine di bibite, caschi di bicicletta, promemoria cruciali e altro per l'addetto alle pulizie o per il prossimo occupante. Se questo sistema permarrà, i manager dovranno fornire armadietti in modo che i lavoratori possano riporre il materiale importante.

NON STATEGLI ADDOSSO

Ci siamo tutti abituati a mantenere una certa distanza dagli altri durante la pandemia, quindi sembrerà piuttosto intrusivo se ci avvicineremo a un metro o poco più da un collega quando torneremo a lavoro. Vale quindi la pena di tenere a mente la canzone dei Police. Non avvicinate a un altro la vostra sedia al punto che le vostre braccia e gambe quasi si tocchino. E se l'ascensore ha già diversi passeggeri, non spingete per entrare: aspettate il prossimo.

ABBASSATE LA VOCE

I dipendenti hanno trascorso molto tempo in videochiamate durante il blocco, dove le ricerche dimostrano che parlano il 15% più forte del normale, forse perché inconsciamente si rivolgono a qualcuno lontano. Ci vorrà del tempo per abituarsi di nuovo alla conversazione normali, ma non cominciate come un attore shakespeariano che fa il discorso di Enrico V nella battaglia di Agincourt.

NON VESTITEVI IN MODO TROPPO INFORMALE

È passato più di un anno da quando i dipendenti hanno indossato un abito e una cravatta o da quando le dipendenti hanno cercato nei loro armadi un abito accuratamente su misura. I venerdì di dress-down sono diventati un evento quotidiano, soprattutto sotto la vita (e fuori dalla portata della macchina fotografica). Forse la moda in ufficio non tornerà mai all'era pre-pandemie, ma ci sono dei limiti; in particolare, gli uomini dovrebbero evitare la combinazione pantaloncini e sandali. Non ci si deve vestire per un funerale, ma non ci si dovrebbe vestire per la spiaggia.

Piccole attenzioni ma utili per rendere la convivenza civile e produttiva

Il lockdown ci ha obbligati ad atteggiamenti divenuti quasi normali e che dobbiamo modificare

PHOTO BY ICONSB TEAM ON UNSPLASH.COM

Agenzia Perdonà Brands Speak Human

10 YEARS

LA PERFEZIONE, STAVOLTA, NON È SVIZZERA.

Con i suoi servizi rivolti a imprese, attività commerciali
e GDO, Magrini Energia dà una risposta
alle tue necessità di ogni giorno.

Vivi il tuo lavoro con una nuova energia: la nostra.

Allestimenti punti vendita
Pulizia e sanificazione
Facchinaggio e manutenzioni.

Scopri le nostre 4 Business Unit e i servizi dedicati su
www.magrinienergia.it

MAGRINI ENERGIA srl FACILITY MANAGEMENT

MAGRINI ENERGIA S.R.L.
Viale della Scienza, 19/C
37030 Lavagno (VR)

Tel. 045 982792
Fax 045 982526

info@magrinienergia.it
www.magrinienergia.it

Sede Udine:
Via Giuseppe Martina, 3/2
Zona Artigianale Piccola di Moro 2
33033 Codroipo (UD)

Sede Novara:
Via Gaudenzio Ferrari, 5
28060 San Pietro Mosezzo
- fraz. Nibbia (NO)

UNI EN ISO 9001:2015
UNI EN ISO 14001:2015
UNI EN ISO 45001:2018

HÖRMANN
Porte • Portoni • Sistemi di chiusura
Concessionario ufficiale Hormann

(*) **Jennifer Moss**
esperta di Organizzazione, oratrice di fama internazionale e giornalista pluripremiata. È l'autrice del bestseller Unlocking Happiness at Work (Kogan Page, 2021) e di The Burnout Epidemic (HBR Press, settembre 2021)

RICONOSCERE E

SCONFIGGERE IL BURNOUT

Definito dall'Oms come una *"sindrome derivata dallo stress lavorativo cronico non adeguatamente gestito"* il burnout non è solo un problema individuale è soprattutto un problema organizzativo che richiede soluzioni organizzative

DI JENNIFER MOSS *

Studio da anni il burnout e lavoro con varie organizzazioni per affrontarlo, ma nulla avrebbe potuto arricchire la mia conoscenza dell'argomento più degli eventi che si sono succeduti nell'annus horribilis 2020. Per un po' ho suonato l'allarme: "Attenzione, il burnout si sta allargando a macchia d'olio! La gente soffre!". Poi ci siamo ritrovati tutti quanti in un territorio sconosciuto: nella prima metà del 2020, 2,6 miliardi di persone erano in lockdown e i luoghi che fino a poco tempo prima ospitavano l'81% della forza lavoro globale erano totalmente o parzialmente chiusi. Una percentuale altissima dei knowledge worker aveva iniziato a lavorare da casa – molti collaboravano su Zoom, i cui utilizzatori attivi quotidiani sono cresciuti esponenzialmente, da poche decine a centinaia di milioni. Questo cambiamento subitaneo ha fatto ciò che ben poche altre cose erano riuscite a fare in precedenza: mettere impietosamente in luce il logoramento psicofisico di tutti noi, in atto da un bel po' di tempo. E l'ha peggiorato ulteriormente.

MA QUANTO È DISTRUTTIVO IL BURNOUT?

Anche se il concetto di burnout lavorativo ha avuto origine negli anni Settanta, la comunità sanitaria ha dibattuto a lungo su come definirlo. Nel 2019 l'OMS l'ha finalmente incluso nella classificazione internazionale delle malattie, come "una sindrome derivata dallo stress lavorativo cronico non adeguatamente gestito", riconoscendo che il burnout non è solo un problema dei dipendenti; è un problema organizzativo che richiede una soluzione organizzativa. È una patologia che avrebbe sei cause principali:

- carichi di lavoro insostenibili;
- mancanza di controllo percepita;
- ricompense insufficienti rispetto allo sforzo sostenuto;
- mancanza di equità;
- disallineamento tra valori e competenze.

Benché siano tutte criticità organizzative, si continua a prescrivere l'autocura come rimedio al burnout. Finora abbiamo buttato unicamente sulle spalle dei singoli dipendenti l'onere di risolvere il problema: "Limitiamoci a raccomandare un maggior uso dello yoga, delle macchine cardiofitness, delle app per la meditazione, e il concorso delle aziende alla retta delle palestre – basta e avanza". Ma quelli sono strumenti per il miglioramento del benessere. Non possono prevenire specificamente il burnout. In questo articolo descriverò le tattiche che si possono usare per affrontare alcune tra le radici organizzative del burnout.

Con Harvard Business Review, abbiamo intervistato più di 1.500 dipendenti in aziende di 46 Paesi. Cosa abbiamo scoperto? Che il burnout esiste dappertutto. Che la maggioranza ne risente. E che fa fatica a gestirlo e, soprattutto, a risolverlo (vedi il riquadro "L'invasione del burnout"). Emerge chiaramente che molti stanno vivendo grosse alterazioni nella propria relazione con il lavoro. Non c'è dunque da sorprendersi se le persone sono più stanche: ce la mettono tutta per soddisfare le esigenze del lavoro e della vita privata. Ma l'intensificazione del distacco psicologico è ancora più preoccupante. Questo sentimento riflette una perdita di fiducia nei confronti del mondo. Tanti, troppi, si sentono abbandonati dall'impreparazione dimostrata dal loro Governo quando è scoppiata la pandemia, e delusi dalle ingiustizie messe in luce dal Covid nel lavoro e nel benessere.

A presentare i livelli più elevati di burnout sono i Millennial. Lo si deve in gran parte al fatto che hanno meno autonomia operativa, un'anzianità più bassa, maggiori difficoltà finanziarie e un più marcato senso di isolamento, quest'ultimo il fattore più decisivo per lo sviluppo del burnout.

È comprensibile che non abbiamo riconosciuto inizialmente il vero impatto della pandemia. Era un fenomeno totalmente sconosciuto. Ma quando siamo resi conto che ci avrebbe tenuto compagnia a lungo, avremmo dovuto rallentare e analizzare cosa funzionava e cosa no. Saremmo dovuti diventare più creativi nel modificare le pratiche operative per attenuare il burnout. Ma non l'abbiamo fatto. Anziché tirare i freni quando il virus si è diffuso e lo stress acuto ha cominciato a diventare cronico, abbiamo peggiorato la situazione in queste aree critiche:

Non abbiamo rivisto i carichi di lavoro

Il superlavoro era la ragione più citata per spiegare il burnout e il calo del benessere nelle ricerche qualitative che abbiamo condotto prima della pandemia.

Non abbiamo lasciato alle persone né il controllo né la flessibilità.

La pandemia ha posto ai dipendenti tutta una serie di nuove difficoltà. Alcune organizzazioni hanno capito quanto fosse importante lasciare più flessibilità ai dipendenti, ma troppe se ne sono disinteressate.

Tra le cause: carichi di lavoro insostenibili, assenza di controllo, ricompense insufficienti, sfasatura tra valori e competenze

Abbiamo consentito troppe riunioni a distanza e troppo lavoro davanti allo schermo.

Parliamo di burnout da Zoom come se fosse un fenomeno nuovo. In realtà è solo una nuova manifestazione di una cattiva pratica lavorativa ormai abusata.

Non abbiamo capito l'entità dei problemi che si pongono alle persone.

Le persone lavorano in condizioni insostenibili giorno dopo giorno, fanno fatica a parlare apertamente della loro salute mentale e sono spesso stremate. Questa pandemia globale non è "business as usual", perciò dobbiamo smettere di agire come se lo fosse.

SCONFIGGERE IL BURNOUT

Ci sono cose abbastanza semplici che possiamo fare tutti per combattere e battere il burnout, specie a livello organizzativo.

Un senso di finalità.

Molti intervistati hanno detto che percepire un senso di finalità li aiutava a difendersi dallo stress lavorativo. In effetti, i punteggi di burnout declinavano man mano che aumentavano i punteggi di percezione della finalità.

Carichi di lavoro gestibili.

Per aiutare dipendenti sovraccarichi di lavoro, le organizzazioni dovrebbero comunicare meglio le priorità e cosa lasciare da parte almeno temporaneamente.

Discutere di salute mentale sul lavoro.

La nostra indagine ha rivelato che quasi metà dei rispondenti non crede di poterlo fare apertamente e il 65% di quelle persone hanno sperimentato il burnout "spesso o sempre".

Orari ridotti, orari flessibili o permessi retribuiti

per chiunque abbia problemi di salute fisica o mentale – o debba prendersi cura di un congiunto colpito dalla crisi.

Una leadership empatica.

Una comunicazione empatica accresce la soddisfazione professionale, riduce il burnout ed è altamente correlata con il rafforzamento del benessere. È probabilmente la competenza più decisiva in una crisi, ed è qualcosa su cui possiamo migliorare tutti quanti.

PREPARATEVI AD AFFRONTARE LA PROSSIMA CRISI

Naturalmente, tutto questo è solo un punto di partenza per un nuovo modo di affrontare il burnout. Ciò che occorre è poi mettere in opera i sistemi giusti prima che arrivi la prossima crisi. Le aziende già impegnate in una strategia di prevenzione del burnout, infatti, hanno saputo gestire meglio la forza lavoro durante la crisi da Covid-19.

L'invasione del BURNOUT

Alle domande sul loro livello di esaurimento (burnout) gli intervistati hanno risposto così:

89%
ha detto che la vita lavorativa stava peggiorando

85%
ha detto che il benessere personale era diminuito

56%
ha detto che l'impegno lavorativo richiesto era aumentato

62%
di coloro che faticavano a gestire i propri carichi di lavoro aveva sperimentato "spesso" o "molto spesso" il burnout nei tre mesi precedenti

57%
pensava che la pandemia avesse un "effetto molto rilevante" o "totalmente dominante" sul loro lavoro

55%
non pensava di essere riuscito a mettere in equilibrio vita personale e vita lavorativa

53%
citava espressamente la questione dei figli costretti alla didattica a distanza

25%
non riusciva a mantenere un solido legame con i familiari, il 39% con i colleghi e il 50% con gli amici

21%
definiva "soddisfacente" il proprio benessere, e solo il 2% lo definiva "eccellente"

(*) **Rebecca Knight**
è corrispondente senior di Insider e si occupa di lavoro e carriere. È stata giornalista freelance e docente alla Wesleyan University. Il suo lavoro è stato pubblicato su The New York Times, USA Today e Financial Times

QUANDO SEI BLOCCATO A LAVORARE CON UN FANNULLONE

Quando la performance lavorativa soffre a causa del comportamento di un collega si deve agire. Non vale la pena di "stringere i denti e aspettare" dicono gli esperti

DI REBECCA KNIGHT *

Lavorare con qualcuno che non fa il suo dovere è più di una frustrazione: può influenzare negativamente il tuo lavoro - e persino la tua carriera. Cosa si può fare con un collega del genere? Quanto sostegno dovresti dargli? Ti rivolgi al tuo capo? E come puoi salvaguardare la tua reputazione all'interno dell'organizzazione?

Avere un collega che fa molti errori, non rispetta le scadenze o è semplicemente pigro non è affatto insolito, dice Judith White, professore di amministrazione aziendale all'Università dell'Illinois a Urbana-Champaign. È probabilmente la lamentela più comune: "Ho un collega che non fa il suo lavoro e devo prendere il suo posto". Solo perché è un problema comune non lo rende, però, facile da affrontare. "Non c'è una soluzione rapida", dice Brian Uzzi, professore di Leadership e cambiamento organizzativo alla Kellogg School of Management della Northwestern. Ma quando la tua performance lavorativa soffre a causa del comportamento del tuo collega, devi agire. Non vale la pena di "stringere i denti e aspettare", dice. Ecco alcuni pensieri su come gestire la situazione.

Diagnosticate il problema

Per cominciare, dice Uzzi, è necessario valutare la situazione per individuare il problema e la sua causa principale. Guardate il quadro generale, dice White. Chiediti: perché il tuo collega non è all'altezza? Gli manca la larghezza di banda, la capacità o le risorse per fare il lavoro? Le altre persone vedono la sua scarsa performance come un problema? Che impatto sta avendo? Ed è una situazione nuova? "Se va avanti da molto tempo, sarà più difficile da affrontare. Gli schemi sono fissi", dice. Ma se non è così - forse questa persona è junior o nuova nell'organizzazione e si sta aggiornando - sarà più facile. Rispondere a queste domande vi aiuterà a capire come affrontare il problema. Ricorda, però, "non sarai in grado di cambiare il tuo collega". Piuttosto, devi identificare cosa puoi fare per cambiare la situazione.

Siate introspettivi

In questo spirito, è anche saggio riflettere sul proprio comportamento, dice Uzzi. Assicuratevi di non cadere preda del fondamentale errore di attribuzione. "Quando facciamo bene, tendiamo a dare credito a tutte le nostre qualità positive e uniche. Quando ci incasiniamo, è a causa di forze fuori dal nostro controllo", dice. "Ma con gli altri, crediamo il contrario".

Pensate anche a come vi avvicinate al vostro collega e a come potrebbe percepirvi. "Quando hai problemi con un collega, spesso è perché stai inviando un segnale che li minaccia", dice Uzzi. Anche se non è la tua intenzione, le tue azioni implicano "che sei più intelligente, più veloce, più energico, o le tue abilità sono più in linea con la direzione dell'organizzazione". Se questo fosse il caso, devi "trovare il modo di rimuovere quella minaccia" "mettendo tempo ed energia per migliorare il rapporto".

Parlate con il collega

Se sei a tuo agio e relativamente amichevole con il collega in questione, Uzzi raccomanda di raggiungerlo direttamente riguardo alla sua esecuzione poco brillante. "Chiedi: sta succedendo qualcosa? Potresti venire a sapere che suo figlio sta avendo problemi a scuola, o che la madre è malata, o che stanno attraversando un divorzio doloroso. In questo caso, avreste tutte le ragioni per credere che "le prestazioni in futuro saranno diverse".

Siate compassionevoli

La White suggerisce di offrire il vostro aiuto purché sia "esplicito e limitato nel tempo". Il vostro sostegno "è una misura temporanea, non una soluzione a lungo termine". Per esempio, "Ho notato che non hai richiamato il cliente. Posso farlo per te questa volta?". Dopotutto, "non c'è niente di male nell'aiutare lui o lei se può aiutare te in seguito". I dipendenti dovrebbero scambiarsi favori, aggiunge, "ma ci deve essere reciprocità".

Parlate con il capo (ma in modo giudizioso)

Non dovresti davvero lamentarti del collega con il tuo capo, dice Uzzi. Per prima cosa, "ti fa sembrare cattivo. Sembri un piagnucolone - qualcuno che non sa gestire bene le relazioni". La tua lamentela, poi, "fa pensare che il capo non abbia la capacità di selezionare le persone giuste per il lavoro". Detto questo, ci sono vari modi per affrontare la questione con il vostro manager, sia direttamente che indirettamente.

Discutete le sfide

"L'ultima cosa che il tuo capo vuole fare è mediare una relazione tra te e il tuo collega", dice White. Eppure, il vostro capo ha un interesse acquisito nella vostra capacità di fare il vostro lavoro. Inquadra la conversazione con questo in mente, dice White. Raccomanda di dire qualcosa del tipo: "Non sono in grado di fare bene il mio lavoro perché durante il giorno mi trovo a controllare le cose al di fuori del mio ambito". E non menzionare il collega per nome. "Fate in modo che riguardi voi e il vostro lavoro".

Cercate di distinguervi

Devi anche cercare dei modi per "ridurre la tua interdipendenza" da questo discutibile collega, dice White, che suggerisce di chiedere al capo ulteriori incarichi individuali. Per esempio, si potrebbe dire "Amo essere nella squadra, ma sto cercando nuove sfide, e voglio fare di più. Ci sono dei compiti da solo che potrei assumere?". Il vostro obiettivo è dimostrare la vostra competenza e "dare al vostro capo un altro modo per valutare voi e le vostre prestazioni".

Smettetela di coprirli

È bene aiutare gli altri, ma coprire gli errori o la mancanza di abilità di qualcun altro "non è sostenibile", dice White. La ricerca mostra che le donne, in particolare, cadono preda di questo. "Ci si aspetta che le donne diano una mano", dice. State in guardia. "Diventerà tossico per te, e poi diventerà tossico per il resto della tua squadra". A lungo andare, "sarai arrabbiato con te stesso". Se questa persona ti butta sempre giù, non puoi permetterti di lasciarla continuare, dice Uzzi. Quando tutto il resto fallisce, potrebbe essere il momento di trovare un nuovo lavoro o cercare un trasferimento.

REGOLE UTILI

PRINCIPI DA RICORDARE

1. **Pensa a cosa puoi fare per cambiare la situazione. Dopo tutto, non sarai in grado di cambiare il tuo collega.**

2. **Considera di cambiare la dinamica della tua relazione con questo collega incorporando un'altra persona nel lavoro.**

3. **Promuovi le relazioni con persone al di fuori del tuo dipartimento. Rende il tuo lavoro più piacevole e aiuta a proteggere la tua reputazione professionale.**

4. **Non trascurare di considerare il tuo ruolo nella situazione. Chiediti: il mio comportamento sta avendo un impatto? Come potrebbe percepirmi questo collega?**

5. **Non lamentarti del collega con il tuo capo. Piuttosto, sii riflessivo e giudizioso su come ti rivolgi al tuo manager.**

6. **Coprire costantemente un collega di scarso rendimento è tossico per la tua carriera. Se la situazione non migliora dopo aver provato numerose strategie, vai avanti.**

IL FUTURO
È NELLE
NOSTRE MANI
MAIN PARTNER
FESTIVAL del FUTURO 2021
Giovanni Rana
RANA
FESTIVALDELFUTURO.EU
GIOVANNIRANA.IT