Inserto Speciale
In supplemento
al numero odierno

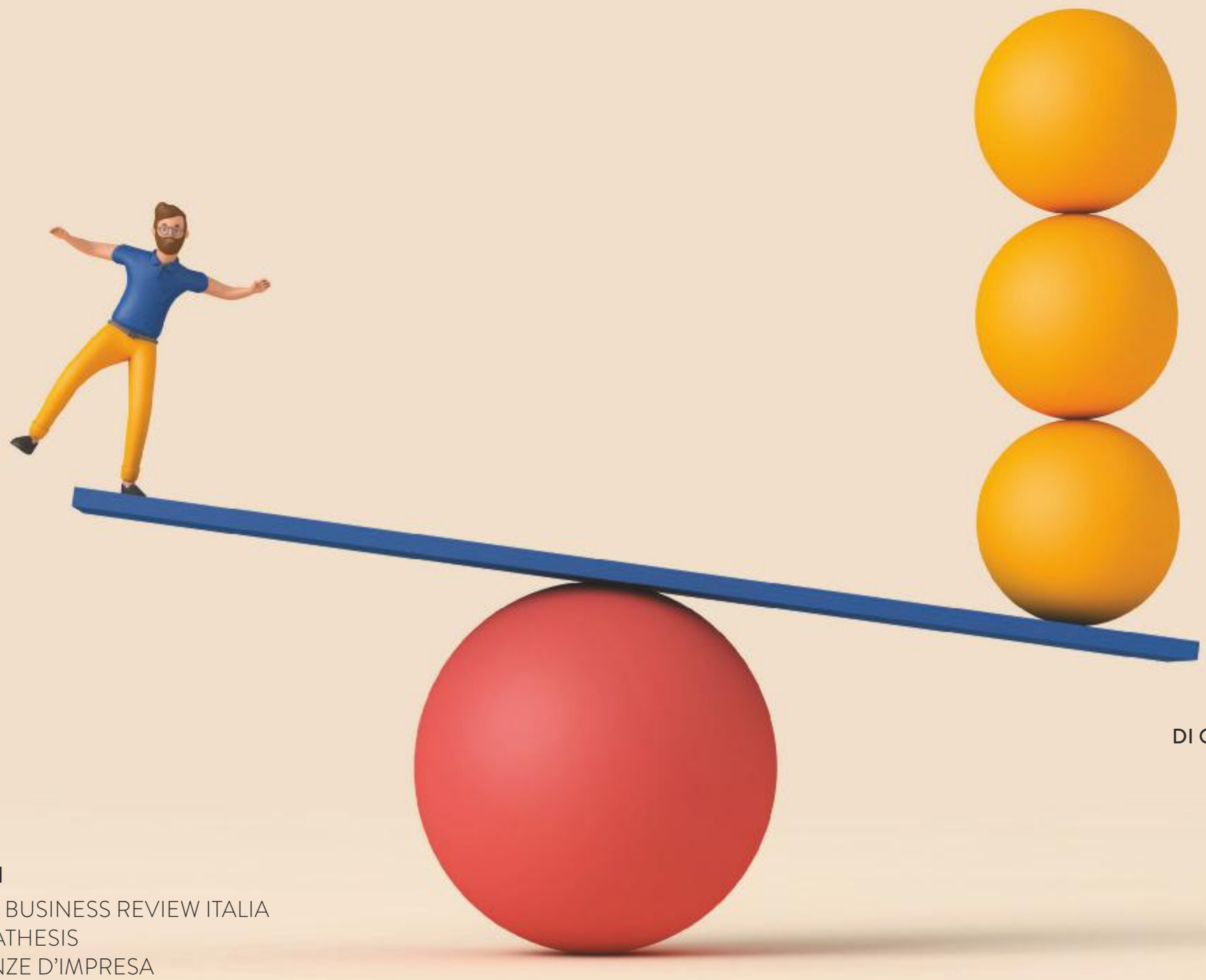
L'Arena
il giornale di Verona dal 1866

FESTIVAL del FUTURO 2022

NUOVE FORME DEL LAVORO E PROSSIME GENERAZIONI

IL NUOVO (DIS)ORDINE MONDIALE
COME AFFRONTARE E VINCERE
LE GRANDI SFIDE DEL FUTURO

Palazzo della Gran Guardia, Verona
24-26
novembre 2022



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

GLI AUTORI
DI QUESTO NUMERO

Enrico Sassoon

Rosario Sica

Melody Wilding

Ryan Pendell

Gabriela Mauch

Odile Robotti

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

LA RIVOLUZIONE DEL LAVORO

Uffici e altri luoghi di produzione di beni e servizi hanno subìto un forte e irrinunciabile cambiamento durante l'emergenza sanitaria del Covid: il digitale ha rimodulato l'organizzazione del lavoro. Da qui in poi aziende e lavoratori dovranno farne i conti con tutti i vantaggi e qualche criticità

DI ENRICO SASSOON*

Il mondo del lavoro sta cambiando a un ritmo inatteso e le aziende ne stanno prendendo atto con qualche esitazione e qualche ritardo. In effetti, il quadro è in continuo cambiamento ed è composto da spinte disomogenee, talvolta contradditorie. Dopo le chiusure del 2020 e dl 2021, la parola d'ordine nel 2022 è stata, ed è tuttora, il rientro al lavoro in presenza. Senza che, tuttavia, si rinunci a parziali componenti di lavoro da remoto. Dunque, lavoro ibrido, ma con quali caratteristiche? Le imprese non sono tutte uguali e neppure le persone. Accanto a situazioni in cui tende a prevalere la spinta alla "normalizzazione", con un ritorno in presenza quasi totalitario, ve ne sono altre che continuano a ritenere premiante un'organizzazione delle attività basata sul lavoro da remoto. I motivi per ambedue sono significativi. Molte mansioni necessitano di interazioni fisiche continue, talvolta formali e talvolta informali. L'organizzazione del lavoro e lo schema dei riporti si rivelano troppo complessi per potere essere efficacemente gestiti a distanza. I responsabili in molte occasioni temono di perdere il controllo. I dipendenti sono, a loro volta, preoccupati per le loro carriere, laddove non siano chiari i parametri di valutazione delle performance. Né sono, malgrado i valori di partenza possano essere teoricamente differenti, felici i nuovi assunti: millennial o Gen Z di certo in partenza privilegiano qualità della vita e valori motivazionali, ma è ben chiaro che nel lavoro a distanza l'onboarding è più problematico e le prospettive di carriera più indecifrabili. Sull'altro lato, molte organizzazioni apprezzano il vantaggio di ridurre o eliminare gli spazi fisici, ricavandone benefici economici anche significativi. Riescono, o ritengono di riuscire, a organizzare il lavoro per obiettivi rinunciando alle strutture funzionali o minimizzandole, e non temono effetti negativi sulla produttività o sulla sicurezza informatica. Hanno la capacità di sfruttare al meglio le tecnologie di comunicazione e sono in grado di definire in modo chiaro e apprezzabile i compiti e le retribuzioni connesse. Tutto questo piace a molti lavoratori, che nei mesi delle chiusure hanno riscoperto abitudini dimenticate: un migliore equilibrio fra vita e lavoro, la migliore gestione del tempo garantita anche dalla mancata necessità del pendolarismo, la maggiore autonomia professionale. Dunque, siamo in una fase di transizione (o, forse, di "rivoluzione"), in cui si stanno modificando in direzioni diverse i tradizionali assetti del lavoro. Con un effetto addizionale, questo sì veramente inatteso: nonostante le difficoltà del periodo, vi è un numero crescente di dipendenti che abbandonano il lavoro: oltre mezzo milione nel primo semestre. Il fenomeno è relativamente recente e le prime indagini indicano che le nuove abitudini instaurate nel periodo delle chiusure hanno portato molti a riconsiderare le proprie scelte di vita, all'interno delle quali il lavoro rappresenta chiaramente un fattore fondamentale. A livello macro, queste fuoruscite dal mondo del lavoro iniziano a essere avvertite e tendono a sommarsi a una realtà già ben nota, che è quella di disallineamenti e scompensi tra offerta e domanda di lavoro. Molte sono le imprese, in Italia come negli Stati Uniti, che fanno fatica a trovare nel mercato del lavoro le competenze necessarie. Né è sempre possibile formare o riaddestrare la forza lavoro nelle dimensioni e nei tempi richiesti. La conseguenza è che si è venuto a creare un mercato del lavoro con stretti margini di manovra che, a livello generale, non consente di riassorbire la disoccupazione esistente come sarebbe invece auspicabile e possibile. Occorre, infine, considerare il fattore tecnologico. Negli anni scorsi sono emersi interrogativi sull'effetto occupazionale delle nuove tecnologie legate a robotica e intelligenza artificiale. A una fase iniziale in cui tendevano a prevalere timori sugli effetti di sostituzione, sono subentrate valutazioni più equilibrate secondo le quali n on di sostituzione si tratta bensì di complementarità, e si è introdotta l'espressione di "intelligenza aumentata" per sottolineare la collaborazione tra uomo e macchina. È questo, però, un ulteriore elemento del quadro che non sembra oggi sufficientemente tenuto presente ma che, con ogni probabilità, rende ancora più complessa la gestione del mondo del lavoro e delle organizzazioni.

IL FESTIVAL DEL FUTURO 2022:

Il Festival del Futuro torna nel 2022 con un programma ancora più ampio e interessante, una più potente piattaforma tecnologica e una rinnovata formula ibrida. Giunto alla quarta edizione, il Festival si svolgerà dal 24 al 26 novembre nelle sale della Gran Guardia di Verona.

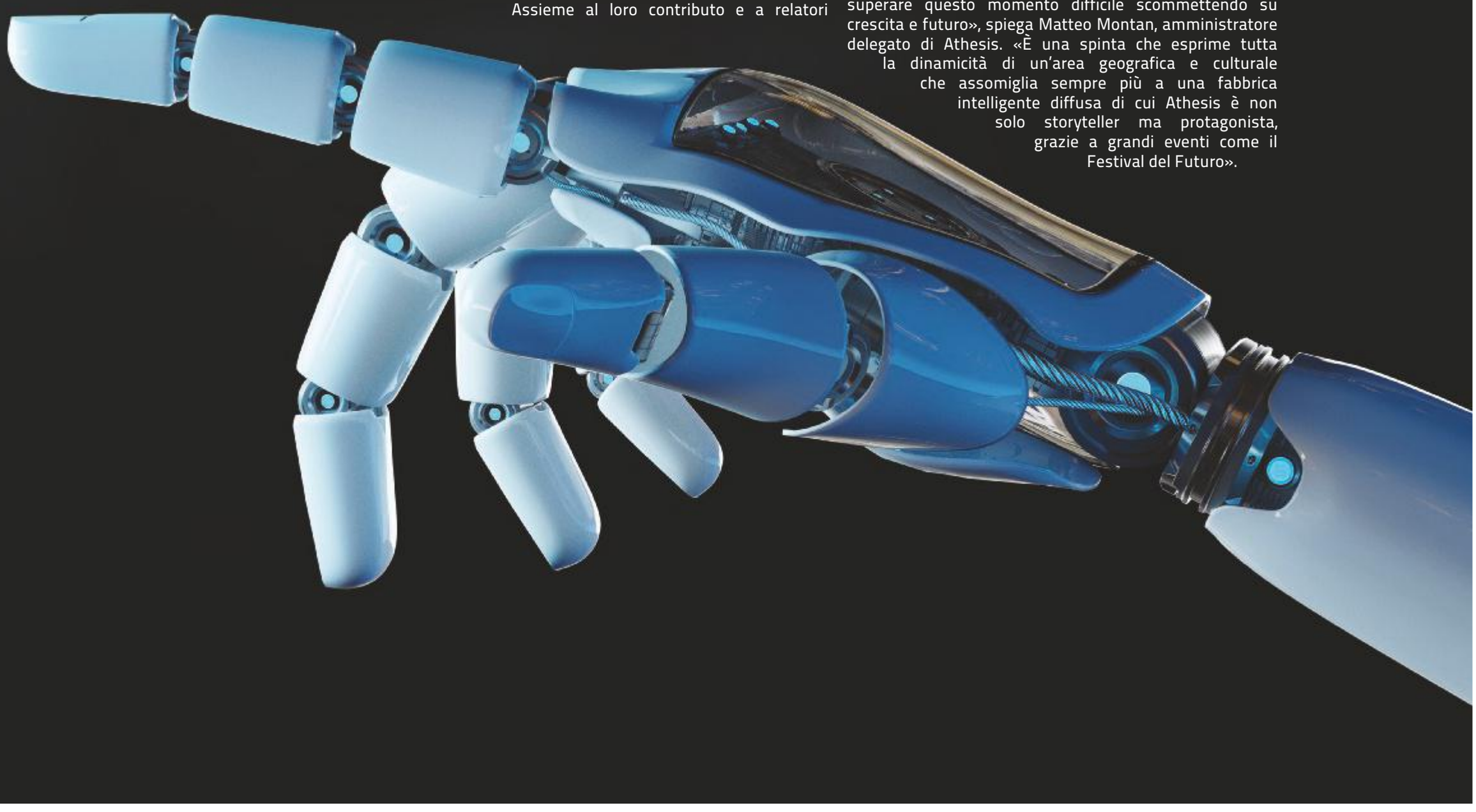
Promosso dalla piattaforma di studio e divulgazione scientifica Eccellenze d'Impresa, da Harvard Business Review Italia e dal Gruppo editoriale Athesis, il Festival potrà essere seguito in presenza ma anche in streaming, come negli anni passati in cui oltre mezzo milione di visitatori unici – manager, imprenditori, studenti e ricercatori - ha seguito i lavori.

Il programma prevede la partecipazione di oltre 60 esperti di altissimo profilo, che affronteranno i temi più attuali in tutti i principali campi d'indagine: tecnologia, economia, finanza, lavoro, società, sanità, geopolitica, alimentazione, energia e ambiente.

Al programma contribuiranno partner di grande importanza: Commissione Europea, Istituto Italiano di Tecnologia, Asvis, Università Bocconi, Università di Verona, Politecnico di Milano, Oxford Economics, Confindustria e molti altri. Assieme al loro contributo e a relatori provenienti da tutto il mondo, verranno affrontati nel corso di tre giorni i principali temi dello sviluppo a 360°, a partire dagli studi che ogni anno vengono pubblicati sul Rapporto Macrotrends di Harvard Business Review Italia.

Al programma scientifico si affiancherà quello di matching dedicato a investitori, startup, Pmi e centri di ricerca. «La nostra missione – spiega Luigi Consiglio, fondatore del network Eccellenze d'Impresa – è quella di far emergere la migliore innovazione italiana mettendola in connessione con i grandi investitori europei. C'è un gap di conoscenza dell'innovazione italiana nel contesto globale che va assolutamente colmato. La presenza al tavolo di Festival del Futuro di importanti investitori internazionali è il primo passo di un percorso che si è già rivelato molto fruttuoso».

L'iniziativa, nata in un triangolo strategico tra Verona, Vicenza e Brescia, punta ora a una nuova dimensione potendo contare tra l'altro sulla partnership con i principali attori del territorio, dalle associazioni di Confindustria alle istituzioni di ricerca e alle università. «Una macroregione a cavallo di Nordest e Lombardia, fatta di imprese dinamiche e internazionalizzate che ora ci chiede di contribuire a superare questo momento difficile scommettendo su crescita e futuro», spiega Matteo Montan, amministratore delegato di Athesis. «È una spinta che esprime tutta la dinamicità di un'area geografica e culturale che assomiglia sempre più a una fabbrica intelligente diffusa di cui Athesis è non solo storyteller ma protagonista, grazie a grandi eventi come il Festival del Futuro».



IL NUOVO

(DIS)ORDINE MONDIALE

COME AFFRONTARE E VINCERE LE GRANDI SFIDE DEL FUTURO

FESTIVAL del FUTURO 2022

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.

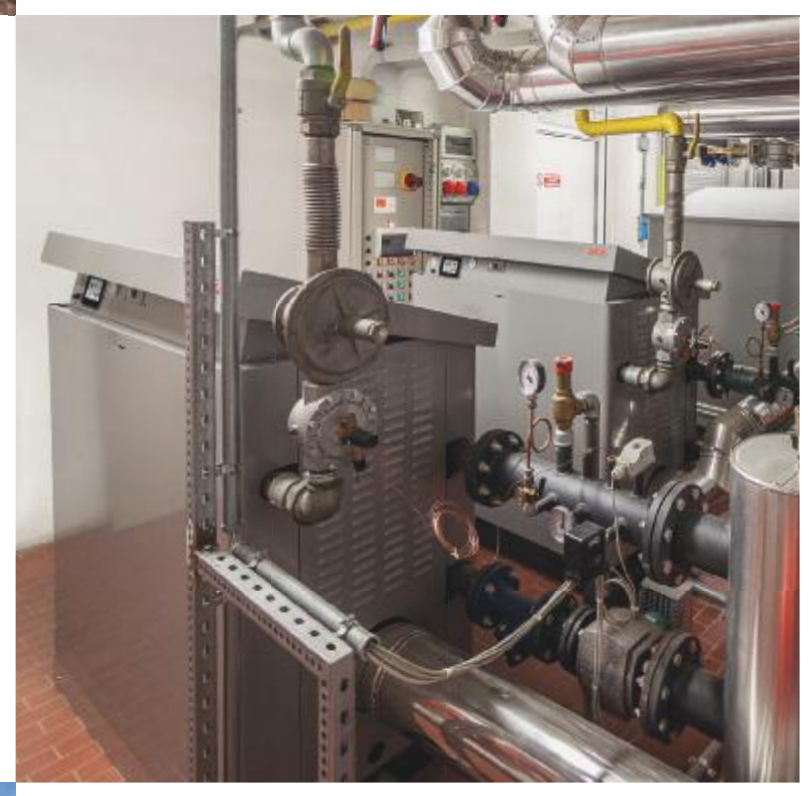
SPECIALI ATHESIS 2022

1. Le nuove forme del lavoro e le prospettive per le nuove generazioni
2. L'intelligenza artificiale per la competitività delle imprese
3. Verso nuovi assetti geopolitici e geoeconomici globali
4. Una finanza sostenibile per un mondo sostenibile
5. Crisi energetica e cambiamento climatico
6. Dal Web3 al Metaverso: una nuova rivoluzione digitale?
7. La nuova globalizzazione: quale impatto sulla crescita economica e gli scambi internazionali

Unical®

BE ON FIRE

Castel d'Ario (MN) - tel. 0376 57001
info@unical-ag.com - **www.unical.eu**



Superbonus

110%

CALDAIE • POMPE DI CALORE
BIOMASSA • SISTEMI INTEGRATI
SISTEMI IBRIDI • SOLARE TERMICO
GENERATORI TERMICI DI POTENZA

UN CATALOGO
TRA I PIÙ COMPLETI
DEL SETTORE

PROUD
TO BE
Unical
1972-2022 | 50 years

FESTIVAL del FUTURO 2022

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

LA NUOVA EQUAZIONE DEL LAVORO

Nei due ultimi anni, complici la pandemia e il distanziamento sociale, è emersa una nuova e potente realtà del mondo del lavoro destinata a durare. Grazie all'espansione dell'hybrid work, infatti, stanno cambiando i parametri finora praticati di tempo e luogo, ma anche di motivazione e obiettivi.

DI ENRICO SASSOON *

È l'ora del lavoro ibrido. Due anni di pandemia e di ricorso a quello che, in mancanza di termini migliori, è stato chiamato smart work, hanno cambiato il mondo del lavoro e le abitudini/preferenze dei lavoratori. Si è capito che il luogo fisso di lavoro non è in molti casi, una necessità e che una ragionata e consapevole alternanza di lavoro in ufficio e lavoro da remoto migliora sia il lavoro che la qualità della vita. Il lavoro ibrido interessa ormai il 53% dei lavoratori secondo una indagine mondiale di Microsoft che ha coinvolto oltre 31.000 soggetti in 31 Paesi, tra cui l'Italia. Per quanto lieve, dunque, è una maggioranza ed è destinata a crescere. Già oggi il lavoro ibrido è praticato da ben il 38% dei lavoratori, quando solo un anno fa si limitava al 31%. "Non siamo le stesse persone che andavano al lavoro a inizio 2020", è la constatazione che lo studio di Microsoft mette in evidenza. L'esperienza degli ultimi due anni ha rimescolato le carte, il che vuol dire le priorità. I dipendenti, un po' dappertutto, hanno preso a riconsiderare i pesi relativi tra lavoro e vita privata e se una quota, minoritaria ma importante, lascia il lavoro senza avere già pronta una immediata alternativa, molti di più stanno ricalcolando l'equazione che pondera ciò che veramente valga la pena di fare. Un po' a tutte le età, con una leggera prevalenza di donne e genitori con figli, ma soprattutto nelle nuove generazioni, ossia i Millennials e la Gen Z. Per loro una cosa è chiara: non si torna indietro.

E le aziende? Faranno bene a non sottovalutare, né tantomeno a ignorare, questa evoluzione. Quello che si sta verificando è un fenomeno sociale che rimette in discussione obiettivi, valori e principi. Insomma, l'equazione vita-lavoro è cambiata e la cosa migliore da fare è comprenderla a fondo e trarne il meglio, a vantaggio di tutti.

NUOVE IDENTITÀ

Quando di parla di lavoro ibrido il punto centrale è la flessibilità. Un modo rigido e troppo strutturato di concepire e organizzare il lavoro male si accorda con un contesto sempre più incerto e volatile. L'acronimo VUCA è magari poco musicale, ma rende bene l'idea di una realtà che cambia velocemente (volatile), crea incertezze (uncertain, incerta) ed è sempre più complessa e ambigua. Insomma, si evolve una nuova visione del mondo dove inevitabilmente cambiano le priorità e mutano le identità. Nella nuova equazione della vita crescono d'importanza le variabili legate a salute, famiglia, tempo libero e scopo (purpose), mentre passano in secondo piano le variabili di denaro, carriera, privilegi e benefici. Infatti, il 54% degli italiani è ora più propenso a dare priorità alla propria salute e al proprio benessere rispetto al lavoro. Per perseguire i nuovi obiettivi c'è chi lascia il lavoro (se ne parla come il Great Reshuffle, o anche il Big Quit o la Great Resignation): il 17% nel 2020 e il 18% nel 2021 (il 17% in Italia), con tendenza a ulteriore crescita nel 2022.

NUOVI OBIETTIVI

Siamo dunque immersi in una nuova realtà, finora segnalata ma raramente quantificata: i primi cinque motivi per i quali si lascia hanno a che fare, secondo le ricerche, con il proprio benessere personale, anche mentale (il 24%), l'equilibrio vita-lavoro (il 24%), i timori legati alla pandemia (il 21%), una scarsa fiducia nel management e nella leadership (21%) e una mancanza di flessibilità negli orari o nei luoghi del lavoro (21%). Solo dopo viene citata una motivazione che in passato era certamente in testa: non avere ricevuto l'adeguato riconoscimento e promozione che si ritiene di meritare (19%). È interessante un dettaglio relativo a chi già pratica l'ibrido: il 57% è disposto a considerare una formula ancora più ibrida tra lavoro in presenza e in remoto e il 51% di chi non lo fa ancora desidererebbe operare in questo modo. Segno, dunque, che la combinazione regge, al punto che il 43% dei dipendenti dichiara di voler considerare un nuovo lavoro nell'arco del prossimo anno (il 37% in Italia) e, addirittura, il 52% (49% in Italia) tra i componenti delle nuove generazioni (ma solo il 35% tra i Baby Boomers e la Gen X). E si sbaglierebbe se si pensasse che questa voglia di cambiamento riguardi solo i dipendenti di medio livello: anche i leader esprimono al 47% la loro disponibilità a considerare un lavoro lontano da casa, contando sul lavoro ibrido. In sintesi, i dipendenti guardano a un nuovo rapporto con il lavoro e con il mondo del lavoro, a un nuovo contesto nel quale contino di più una cultura "positiva", un chiaro scopo, più flessibilità e, perché no, anche qualche giorno in più di vacanza.

NUOVI EQUILIBRI

Fin qui il progressivo spostamento delle priorità dei dipendenti. Ma che ne pensano i leader nelle aziende? L'ultimo biennio ne ha messo in luce il ruolo cruciale nella gestione del cambiamento, ma siamo ben lontani da un chiaro punto di equilibrio tra nuove aspettative dei dipendenti e legittime esigenze di chi ricopre posizioni di responsabilità. I leader, per dirla in breve, si sentono in mezzo al guado e sostanzialmente privi di quel potere che è considerato necessario per percorrere le nuove strade. Una tensione che il 54% dei manager mette in evidenza, con addirittura il 74% che ritiene di non avere l'influenza o le risorse per gestire adeguatamente la transizione. Infatti, in Italia il 71% dei dirigenti auspicherebbe avere maggiori margini di manovra per gestire il cambiamento dei team. Tutto questo non sorprende, dato che sono molte le aziende che richiedono un ritorno al lavoro in presenza. Lo dicono il 50% dei leader in media (un po' meno, il 47%, in Italia), ma con punte del 55% nel manufacturing, del 54% nella distribuzione e del 53% nel settore dei beni di consumo. È chiaro che c'è un bel contrasto con le aspettative, e le richieste, di lavoro ibrido tra i dipendenti. E qui salta fuori la mai ben precisata questione della produttività. I dipendenti che hanno lavorato da remoto sostengono in maggioranza (80%) di essere stati ed essere almeno altrettanto, o più, produttivi, contro un 54% dei leader che ha verificato un calo. Si tratta di una questione centrale, in cui gioca una parte importante anche la tecnologia che ha consentito di implementare i nuovi modelli di lavoro. Manager e leader hanno affrontato enormi problemi organizzativi e pratici nei diversi periodi di lockdown, non essendo mancati problemi di gestione psicologica in una gamma dal più blando al più acuto. E questo in un contesto economico di forte recessione e di altissima volatilità e incertezza. Per quanto forte e motivata, la nuova domanda che sale dal mondo del lavoro pone difficili questioni di gestione ed equilibrio cui i decision maker hanno chiaramente difficoltà a fare fronte.

NUOVE RELAZIONI SOCIALI

Uno degli aspetti più sentiti del lavoro da remoto e del lavoro ibrido è quello relativo all'impatto sulle nostre relazioni. Non tutti, infatti, riescono a mantenere un adeguato rapporto con i colleghi. Il 54% dei lavoratori "ibridi" italiani, infatti, afferma di avvertire un maggiore senso di solitudine sul posto di lavoro rispetto al periodo pre-pandemico. Peraltro, se la maggioranza di coloro che lavorano in ibrido riesce ancora a mantenere soddisfacenti rapporti, solo la metà di chi lavora esclusivamente da remoto riesce a fare altrettanto, sia con i membri del team sia (ma ancor meno) con chi ne sta fuori. È una importante perdita di capitale sociale e i leader non possono fare affidamento solo sui tradizionali canali interni all'ufficio, ma devono attivarsi perché i legami si possano riconnettere. Occorre, dunque, che ogni lavoratore, e certamente ogni leader, sia consapevole di questa situazione e che ci si attivi per contribuire a rafforzare i network relazionali nonostante le difficoltà frapposta dalla distanza.

Figura 1: Le nuove priorità

Dopo la pandemia, i lavoratori danno più importanza a salute e benessere che non al lavoro

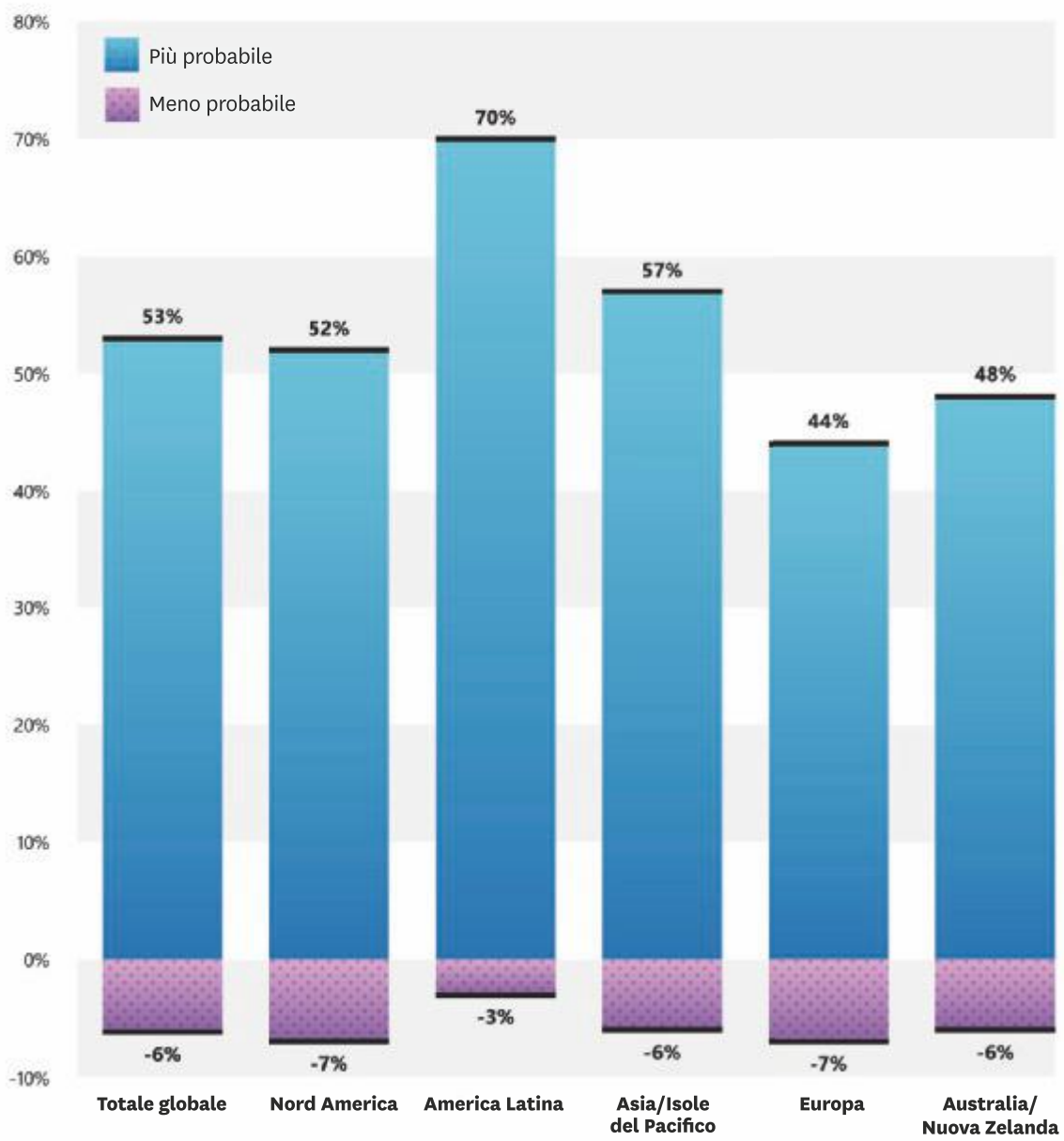
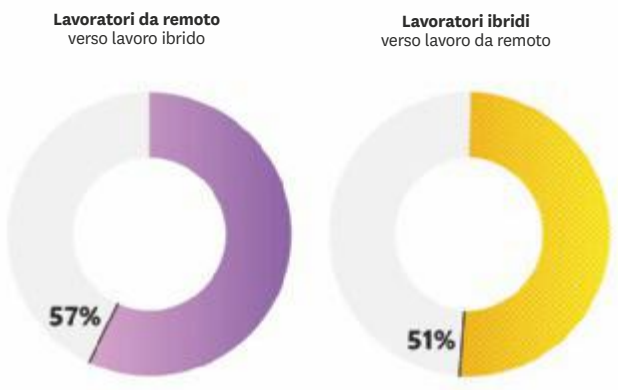


Figura 2: Transizione o rivoluzione?

Molti dipendenti in situazione di lavoro ibrido vorrebbero lavorare solo da remoto, un numero anche superiore di lavoratori da remoto sta considerando di optare per il lavoro ibrido nel prossimo anno.



Fonte: Microsoft, Work Trends Index 2022

SACRO CUORE
DON CALABRIA
I R C C S

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

LA MEDICINA DEL FUTURO È GIÀ QUI

RADIOTERAPIA ONCOLOGICA AVANZATA
MEDICINA NUCLEARE CON RADIOFARMACIA E CICLOTRONE
CHIRURGIA MINI-INVASIVA DELL'ENDOMETRIOSI
MEDICINA RIGENERATIVA ORTOPEDICA E RIPROTESIZZAZIONE
TERAPIE DELLE GRAVI PATOLOGIE RETINICHE

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:

(*) Rosario Sica
è Amministratore Delegato di OpenKnowledge di cui è stato socio fondatore nel 2008. OpenKnowledge è parte del Gruppo BIP dal 2015

DA SPAZI A LUOGHI

FESTIVAL del FUTURO 2022

Come ripensare il rientro in ufficio dei dipendenti nel post-pandemia avendo cura delle mutate aspettative, dei bisogni di appartenenza e dell'esigenza di conciliare un lavoro organizzato per obiettivi con una vita personale ricca di soddisfazioni.

DI ROSARIO SICA *

Il dibattito su come – e quanto – riportare i dipendenti in ufficio è sempre più vivo. Società di consulenza, esperti, grandi manager e ogni sorta di media intervengono con crescente frequenza su questo tema, che ramento delle restrizioni imposte dalla crisi sanitaria a cittadini e imprese. Il fenomeno del remote working, diffusosi ovunque con eccezionale rapidità, ha comportato un incremento della digital adoption del tutto inaspettato e largamente positivo. Ma col tempo stanno emergendo anche i suoi lati problematici.

La polverizzazione della workforce, in effetti, crea difficoltà alla maggior parte delle aziende, e importanti CEO hanno già invocato il rientro dei dipendenti negli uffici. Al tempo stesso, se da un lato lavorare da casa piace a molti, dall'altro, specie tra i giovani, il desiderio di rientro è molto forte: per chi si è da poco affacciato alla vita lavorativa l'ufficio soddisfa bisogni di comunità, di condivisione, di crescita comune. Per quanto possano stare bene nel loro spazio personale, dunque, molti giovani hanno oggi grande voglia e necessità di ritrovarsi.

La questione però non è così semplice. In molte situazioni il desiderio delle organizzazioni di riportare le persone negli uffici si scontra con le perplessità dei dipendenti (specie i meno giovani) che si sono rapidamente assuefatti ai vantaggi di lavorare da remoto. Spesso traspare un rischio non banale di scollamento tra organizzazioni e dipendenti. Come riporta una recente indagine internazionale di McKinsey, la maggior parte dei dirigenti ritiene che il centro di lavoro primario sarà l'ufficio, mentre la maggior parte dei dipendenti preferisce per il futuro modelli di lavoro più flessibili. Ciò si incrocia con differenze sul breve e il lungo periodo. Nel breve, continuare con il remote working come oggi conviene, ma alla lunga si può pagare un caro prezzo in termini di appartenenza, passione, motivazione al lavoro delle persone.

La sperimentazione su scala planetaria innescata da Covid-19 ha cambiato in ogni caso molte carte in tavola, e per svariate ragioni il ruolo dell'ufficio non sarà più lo stesso. Esso è destinato a cambiare profondamente. Come? Per rispondere a questa domanda le osservazioni parziali servono a poco. Poiché la crisi che stiamo vivendo ha toccato ogni sfera di attività umana (salute, vita individuale, vita sociale, economia, organizzazione del lavoro), anche la riflessione sui suoi effetti deve avere natura sistemica.

Per meglio capire l'argomento, può essere utile lo schema di analisi delle problematiche organizzative si vede nella figura. Lo schema distingue quattro aree di esperienza che risultano fondamentali nell'ambito di un'impresa: Spazi, Cultura, Dati e Organizzazione. La combinazione di scelte corrette in ognuna di queste aree, considerata nelle sue strette interazioni con le altre, consente di affrontare numerosi problemi. E può risultare preziosa anche per impostare il rientro dei dipendenti in ufficio, nella stagione piena di incognite che ci attende.

SPAZI

La pandemia ha indubbiamente influito sul modo in cui le persone percepiscono l'idea di andare a lavorare. Prima, recarsi in ufficio era scontato e necessario; ora è una scelta. I dipendenti vogliono essere liberi di andare o stare a casa – e per andare hanno bisogno di una motivazione.

Per questo gli spazi di lavoro stanno cambiando e oggi si trovano spesso in un equilibrio dinamico, in una fase di trasformazione da spazi a luoghi. Qual è la differenza? Gli spazi sono importanti, sono dove viviamo e lavoriamo, ma i luoghi sono quelli cui sentiamo di appartenere. Un luogo è fatto di relazioni, è una dimensione sociale nella quale il benessere dei dipendenti è realmente messo al centro. L'evoluzione da spazi a luoghi richiede sia capacità progettuali sia l'abilità di sviluppare una cultura aziendale atta a trasformare mura e superfici in ambienti dove chi lavora senta di stare bene – si senta "al proprio posto".

Queste tendenze, peraltro, possono essere ignorate, mal comprese o equivocate. Certo, occorre studiare nuovi percorsi di movimento. E bisogna farlo adesso. Siamo ancora in fase di uscita dalla pandemia, cosa accadrà quando saremo fuori? Come avrà senso tornare a vivere l'ufficio? Per capirlo, occorre prendere in conto le altre tre aree di analisi.

Le risorse umane e il lavoro: quattro i fattori dell'organizzazione (vedi figura sotto) la cultura, i processi, gli spazi e la tecnologia

CULTURA

L'idea di prendersi cura dei propri dipendenti rappresenta la nuova sfida per acquisire e trattenere i talenti – nonché la migliore strategia per stimolare e accrescere l'employee engagement, senza cui affrontare le profonde trasformazioni in atto diventa molto arduo.

La discussione su questi temi ha chiarito che il modello in cui entri in ufficio alle 9 del mattino ed esci alla sera ha fatto il suo tempo. La stagione del remote working ha affermato i valori di una nuova cultura, fondata su una diversa attenzione dell'azienda verso i propri dipendenti. Una cultura basata sulla fiducia, in cui al lavoratore viene data maggiore libertà nel gestire il proprio tempo e la possibilità di definire il proprio impegno sulla base non delle prestazioni ma del raggiungimento degli obiettivi.

DATI

Questa è un'epoca di cambiamento. Non è più tempo per essere abitudinari, aggrapparsi alle certezze, pensare che le organizzazioni si possano cristallizzare. L'onda delle trasformazioni in corso richiede a ognuno di uscire dalla propria comfort zone, e chi non è disposto a cambiare rischia di essere superato e travolto. Nelle imprese si pongono quindi esigenze di change management molto rilevanti. Cambiare le proprie abitudini implica sempre un grande sforzo.

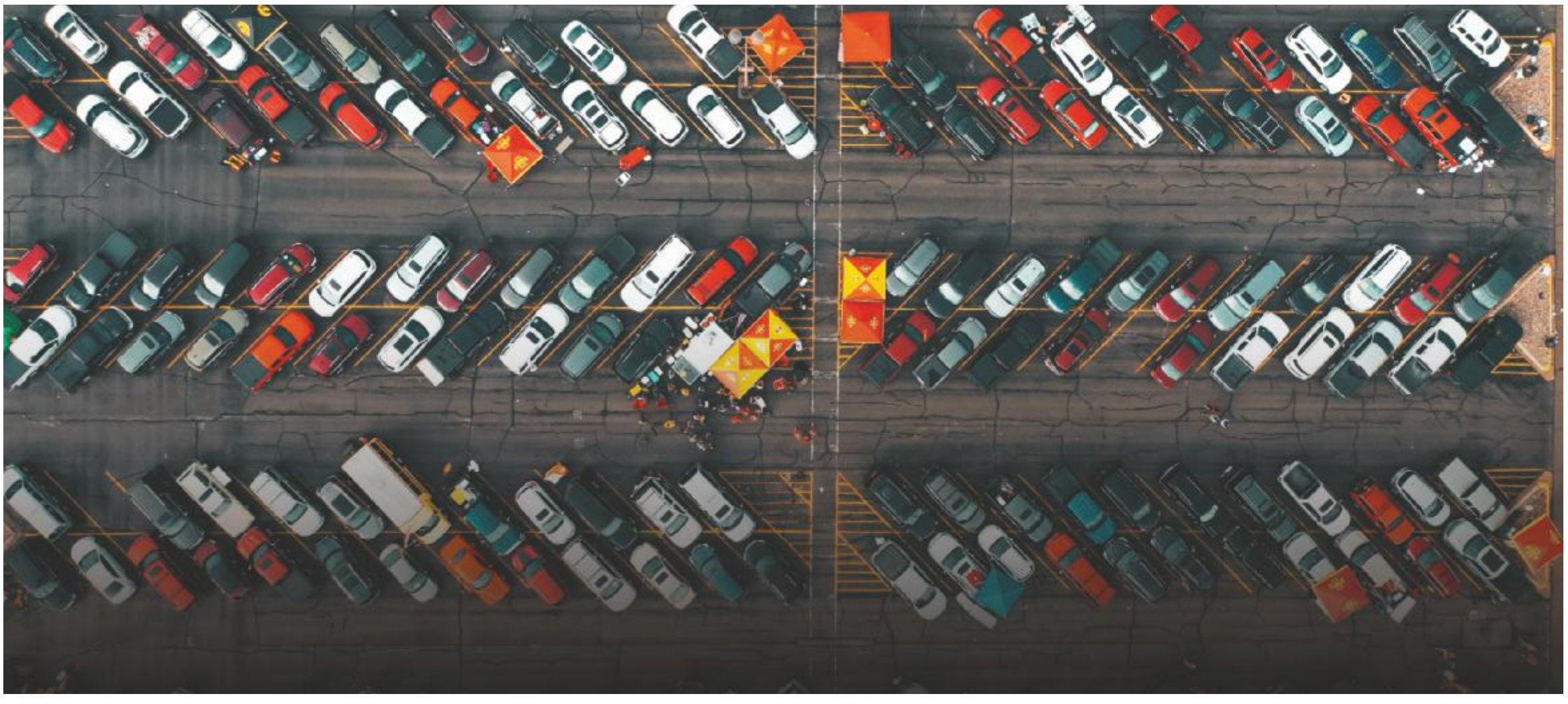
Ma c'è una buona notizia: il cambiamento oggi può essere notevolmente supportato dalle tecnologie e dai dati. Sempre a condizione, naturalmente, che essi siano usati in sinergia con le giuste scelte in materia di spazi, cultura e organizzazione.

ORGANIZZAZIONE

Lo spazio fisico prima definiva dei territori, dei ruoli, dei vincoli. Ora tutto questo è saltato e stiamo riscrivendo le regole del nuovo gioco in modo poco chiaro. Per le attività di pensiero che la gran parte degli lavoratori contemporanei, i knowledge worker, sono tenuti a produrre, è chiaro che l'autonomia e la presa di responsabilità connaturate al remote working sono molto meglio. Ma l'autonomia portata all'eccesso può comportare disorientamento. E la spontaneità non definita, anarchica, può risultare sovversiva. Come possono dunque le organizzazioni riconsolidarsi se il modello di lavoro attuale prevede di allentare così tanto le redini?

Benché sia difficile indicare ricette valide per tutte le situazioni, due prospettive teorico-pratiche possano essere di particolare aiuto. La prima consiste nel portare alla luce le community tacite di cui ho appena parlato in relazione alle tecnologie.

La seconda consiste nel favorire l'ingaggio delle persone. Ciò implica da un lato rendere l'ufficio un luogo accogliente e dall'altro prevedere che al suo interno il lavoro sia accompagnato da momenti di relax e gamification, spingendo con garbo a coltivare il proprio benessere psicofisico.



SERVICER PER OPERAZIONI DI FINANZA STRUTTURATA, **GESTIONE** DI CREDITI FINANZIARI E ASSICURATIVI, GESTIONE E **RISCOSSIONE** DELLE ENTRATE DEGLI ENTI LOCALI.

CNF

15mo

ANNIVERSARIO

CREDIT NETWORK & FINANCE®

GRUPPO FRASCINO

CNF CREDIT NETWORK & FINANCE®

www.cienneffe.com

LAVORO A DISTANZA SÌ MA SENZA PARANOIE

(*) Melody Wilding
è executive coach e autrice di Trust Yourself: Stop Overthinking and Channel Your Emotions for Success at Work

Se siete delle persone particolarmente attente e sensibili, sotto stress potreste sviluppare maggiori incertezze e dubbi su voi stessi. Ecco, allora, alcuni modi per fermare la deriva irrazionale e tornare a lavorare in serenità.

DI MELODY WILDING *

Martina camminava nervosamente attorno alla sua scrivania. Si mordeva le unghie, e la sua mente correva dietro alle tante preoccupazioni. Erano passate tre ore da quando aveva mandato un'e-mail al suo capo ma non aveva ancora risposto. Martina rimuginava: "Devono pensare che ho mancato il bersaglio quando ho proposto la nuova strategia. Scommetto che stanno circolando messaggi che mi prendono in giro".

Nonostante il suo turbamento interiore, Martina aveva poche prove per suffragare le sue preoccupazioni. Era stata recentemente promossa a alla testa della sua divisione dopo diverse brillanti valutazioni della performance. Tuttavia, era consumata dalla paranoia - uno stato di paura in cui una persona interpreta male le situazioni ambigue, vedendo significati negativi e potenziali minacce. La paranoia ti porta a scrutare irrazionalmente te stesso e il comportamento degli altri. Si diventa iper-vigili e si va alla ricerca di segni di disapprovazione o di rifiuto di cui, in realtà, non c'è alcuna prova concreta.

La paranoia può portarti a riempire quello spazio vuoto che si crea quando qualcuno non risponde a una e-mail o a un messaggio, inducendoti a pensare che sia perché il tuo lavoro non è all'altezza. Quando un collega viene coinvolto in un progetto, ti porta a temere che prenda il sopravvento invece di accoglierlo nel lavoro di squadra. Quando poi il tuo capo ti chiede di non partecipare a una riunione, ti induce a ritenere che il motivo sia che non crede in te e di certo non ti viene da pensare che possa essere un gesto di riguardo, uno sforzo per proteggere il tuo tempo.

Anche prima della pandemia, i dipendenti che lavoravano da remoto erano più propensi a riferire di sentirsi abbandonati e non supportati. Ma ora, con un maggiore isolamento, carichi di lavoro più alti e più stress che mai, non c'è da stupirsi che la paranoia continui a crescere. Questo è particolarmente vero per coloro che si ritengono dei grandi lavoratori – persone super performanti che gestiscono il proprio lavoro con maggiore dedizione. Se siete delle persone particolarmente attente e sensibili, sotto stress potreste sviluppare maggiori incertezze e dubbi su voi stessi.

In particolare, in un feedback a distanza può essere alquanto difficile interpretare il linguaggio del corpo, le espressioni facciali e le sfumature. E passare il tempo da soli nel vostro ufficio a casa può bloccare le vostre riflessioni e causare dei corto circuiti mentali. Senza le rassicurazioni e i segni informali di approvazione che si sperimentano in un ambiente d'ufficio, è facile che si facciano strada sentimenti di negatività.

Anche se il lavoro a distanza crea delle difficoltà, è del tutto possibile sconfiggere la paranoia. Ecco alcuni modi per fermare la deriva irrazionale e tornare a ciò che si fa meglio: produrre risultati.

RENDERE ESPLICITE LE ASPETTATIVE

Per evitare di saltare a conclusioni sbagliate, definite in modo attivo le aspettative cui rispondere interagendo con il vostro manager, i colleghi e le parti interessate in merito allo stile di comunicazione, ai processi decisionali e anche ad argomenti delicati come la gestione dei conflitti e delle differenze di opinione.

Supponiamo che vi mettiate d'accordo con un collega su come e quando apporterà il suo contributo a un certo progetto. Vi rendete conto che questa persona è molto coscienziosa e attenta ai dettagli. Vi trovate anche d'accordo sul fatto che in questa fase siete alla ricerca di suggerimenti precisi e sofisticati. Poiché avete già calibrato le aspettative, è meno probabile che saltiate alle conclusioni arrivando a pensare di avere fatto qualcosa di sbagliato e che l'azienda si appresti a sbattervi fuori da un momento all'altro.

Un modo per rendere chiare ed esplicite le aspettative consiste nello stilare una lista di accordi formali di lavoro all'interno del team, in modo da dettagliare le linee guida specifiche per realizzare una collaborazione positiva (rispondere ai messaggi entro 24 ore, ascoltare con mente aperta, parlare a nome proprio, ecc.) Un altro strumento è quello di elaborare un "manuale utente" che specifichi fattori come le ore di lavoro, i metodi di apprendimento, le carenze da colmare.

ATTENZIONE AL SOVRACCARICO

La paranoia può portarvi a compiacere le persone e a caricarvi di troppo lavoro. Nel tentativo di rimanere rilevanti e nel giro, potreste essere tentati di dire "sì" a ogni riunione, anche se non richiede la vostra partecipazione. Potreste trovarvi eccessivamente coinvolti in molte iniziative allo scopo di mantenere un'illusione di controllo. Dopo tutto, nessuno può tagliarti fuori se sei onnipresente. Ma questa mentalità ti porta dritto diritto a un esaurimento. Un primo passo per invertire questa tendenza è mantenere il controllo sul proprio programma. Cerca le riunioni che puoi eliminare o rinviare. Considera la possibilità di delegare la partecipazione a un riporto diretto o a un collaboratore che possa prendere appunti e poi tornare a riferirti. Tagliare il cordone ombelicale in questo modo potrebbe farti sentire a disagio. Se così fosse, può essere una buona occasione per migliorare la tua capacità di gestire situazioni di ambiguità e di cambiare il tuo rapporto con la paura.

SPERSONALIZZARE LE AZIONI DEGLI ALTRI

Se sei un super lavoratore particolarmente sensibile, allora i tuoi livelli di empatia sono probabilmente fuori scala. Un tale livello di profondità emotiva può essere sia un dono che un peso. Da un lato, sei bravo/a a percepire i bisogni degli altri e probabilmente eserciti un forte impatto sul morale. Ma, dall'altro lato, potresti interpretare i comportamenti altrui in un modo un po' troppo personale. Per esempio, potresti interpretare male un commento buttato lì come se fosse un insulto.

La prossima volta che ti trovi in preda alla paranoia, cerca di incanalare i tuoi poteri empatici in senso positivo. Mettiti nei panni dell'altra persona e chiedi cosa potrebbe aver scatenato la sua reazione. Qual è l'interpretazione più generosa del suo comportamento?

Martina ha usato questa strategia quando il suo manager sembrava arrabbiato per mancanza di progressi su una consegna. Invece di arrabbiarsi, si è messa nei panni del suo manager e ha esplorato cos'altro avrebbe potuto accadere. Si è subito resa conto che la reazione del capo non era dovuta al fatto che Martina avesse commesso un errore o avesse agito male. Piuttosto, era perché il capo era prosciugato e irritabile dopo una lunga giornata passata a destreggiarsi tra lavoro e famiglia.

COMPARTIMENTATE LE VOSTRE ANSIE

Senza confini adeguati, la paranoia può insinuarsi anche nella tua vita personale. Infatti, quattro lavoratori su cinque attualmente trovano difficile "staccare" la sera. Questa statistica sottolinea perché è essenziale disconnettersi mentalmente e "spegnere" le preoccupazioni alla fine della giornata.

Una delle mie strategie preferite è quella che chiamo "lo zaino". Nella tua mente, metti le situazioni stressanti della giornata in uno zaino immaginario che ti scrolli di dosso e lasci nell'angolo del tuo ufficio durante la notte. In alternativa, se preferisci rendere questo esercizio concreto, disegna un rettangolo sulla carta e scrivici dentro le tue preoccupazioni. Poi strappa il foglio e buttalo via, disconnettendoti simbolicamente dalla giornata mentre lo fai.

Mentre essere vigili e attenti a ciò che succede sul lavoro può essere un vantaggio, se portato troppo là può trasformarsi in paranoia e paralizzarvi. Con il giusto sforzo, potete gestire la vostra mente in modo più efficace, anche in mezzo alle sfide poste dal lavoro a distanza.

IL NUOVO (DIS)ORDINE MONDIALE
COME AFFRONTARE E VINCERE LE GRANDI SFIDE DEL FUTURO

FESTIVAL del FUTURO 2022

Palazzo della Gran Guardia, Verona
24·26 novembre 2022

IL PROGRAMMA DEL FESTIVAL

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.

Giovedì 24 novembre

ore 14
Keynote speaker
TAVOLA ROTONDA
In collaborazione con Commissione europea e ISPI
I nuovi assetti geopolitici e geoeconomici dopo la guerra in Ucraina
Keynote speaker

Venerdì 25 novembre

ore 9
TAVOLA ROTONDA
In collaborazione con Asvis e International Panel on Climate Change
La zavorra del conflitto peserà sugli impegni della lotta al cambiamento climatico?
Intervista
I nuovi equilibri energetici planetari e le conseguenze per l'Italia
TAVOLA ROTONDA
Una finanza sostenibile per un mondo sostenibile

Ore 14
Il grande salto tecnologico
In collaborazione con EY e Istituto Italiano di Tecnologia

Sabato 26 novembre

ore 9
Keynote speaker
Dopo la grande pandemia: cosa ci riserva il futuro?
TAVOLA ROTONDA
In collaborazione con Food Trend Foundation e Mipaaf
La nuova globalizzazione: reshoring e maggiore autonomia delle filiere produttive
Keynote speaker
TAVOLA ROTONDA
In collaborazione con Sace
Il sistema Italia nella competizione internazionale

ore 14
In collaborazione con il ministero della Cultura
La nuova sfida della cultura tra heritage e innovazione tecnologica
Set the scene - Web3, Nft, metaverso: di cosa stiamo parlando?

PANEL 1 - Patrimonio artistico, tecnologia, turismo: dalla Digital Library
PANEL 2 - I Campioni del Made in Italy e gli NFT (Case Studies)
TAVOLA ROTONDA
In collaborazione con Università di Verona
Le nuove forme del lavoro e le prospettive delle giovani generazioni
Conclusioni

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

ACS®

Future
at your side

Crediamo nell'**innovazione tecnologica** come leva del **cambiamento**, che porta aziende come la tua sempre un passo in avanti verso il **progresso**.
Siamo accanto a te, come il tuo **Partner IT** con il quale trovare **concrete soluzioni** alle tue **esigenze**, orientate verso il tuo **futuro**!

SIAMO A VERONA - Zona Ex-Magazzini Generali

ACS Data Systems SPA
Viale dell'Agricoltura, 7 - Palazzo 26, Piano 3
37135 Verona (VR)

www.acs.it | info@acs.it

SIAMO PRESENTI ANCHE A: Bolzano | Bressanone | Trento | Venezia | Milano

In partnership with
nxt HPE Innovation Lab

FESTIVAL del FUTURO 2022

(*) Ryan Pendell
lavora in Gallup su temi di lavoro.

STRESS E ANSIA

COME VENIRNE FUORI

Se i leader non prestano attenzione al benessere dei propri dipendenti è probabile che verranno colti di sorpresa da forme di esaurimento e da elevati tassi d'abbandono. Ecco, allora, come si può cambiare approccio.

DI RYAN PENDELL *

Sebbene ad alcuni possa sembrare che le cose stiano iniziando a tornare alla normalità, i dati del nuovo rapporto State of the Global Workplace di Gallup suggeriscono che il lato emotivo del lavoro non è guarito dalle pressioni subite negli ultimi due anni. Sotto la superficie, le persone in tutto il mondo sono stressate e ansiose: il 44% dei dipendenti dichiara di aver provato molto stress durante il giorno precedente.

Queste emozioni negative hanno raggiunto un nuovo picco. Nel 2020 e 2021, i dipendenti di tutto il mondo hanno registrato un aumento di stress, preoccupazione, rabbia e tristezza. Nel 2022, la preoccupazione, la rabbia e la tristezza sono rimaste al di sopra dei livelli pre-pandemia, mentre lo stress ha continuato a salire fino a un nuovo massimo.

Se avete un lavoro, probabilmente non siete sorpresi. Gli ultimi due anni sono stati stressanti, dato che tutti in tutto il mondo hanno affrontato l'isolamento sociale, gli shock economici, le interruzioni nell'istruzione e i gravi problemi di salute, comprese le malattie a lungo termine e i decessi. Anche nelle regioni in cui la Covid-19 si è ridotta, tutti i Paesi hanno dovuto fare i conti con le carenze di offerta di manodopera legate alla pandemia.

Sebbene queste emozioni non compaiano normalmente su un foglio di calcolo, rimangono rischi organizzativi. Se i leader non prestano attenzione al benessere dei propri dipendenti, è probabile che verranno colti di sorpresa da forme di esaurimento e da elevati tassi d'abbandono. Ecco, allora, come si può cambiare approccio.

BENESSERE E SALUTE MENTALE

La maggior parte delle grandi organizzazioni ha programmi relativi al benessere fisico. Ma non sempre questi programmi tengono conto della salute mentale e delle relazioni sociali, importanti fattori di influenza sulla salute fisica. Inoltre, il benessere fisico non riesce a cogliere le dimensioni più ampie del benessere generale: benessere sociale, finanziario, professionale e comunitario.

Alcune aziende hanno adottato orari ridotti od offerto maggiore flessibilità per migliorare il benessere dei dipendenti. Tuttavia, una ricerca Gallup del marzo 2022 ha rilevato che meno di un dipendente statunitense su quattro ritiene che il proprio datore di lavoro si preoccupi del suo benessere - la percentuale più bassa in quasi un decennio. Si tratta di un'area in cui tutte le aziende possono crescere.

Il benessere può essere misurato in modo scientificamente valido e può essere correlato ai risultati delle prestazioni. Quando i leader hanno il polso del benessere dei loro dipendenti, possono identificare i potenziali punti critici, scoprire le migliori pratiche e verificare quali iniziative fanno effettivamente la differenza.

SENTIRSI BENE AL LAVORO

Il coinvolgimento dei dipendenti negli Stati Uniti è aumentato all'inizio della pandemia, quando i datori di lavoro hanno deciso di comunicare, ascoltare e offrire supporto e flessibilità ai lavoratori. Poiché la percentuale di dipendenti che ritengono che il loro datore di lavoro si preoccupi del loro benessere è crollata, le conseguenze vanno oltre l'assenza di sensazioni calorose. Tra le conseguenze si annoverano un minore impegno, un maggiore burnout e un numero maggiore di dipendenti che cercano nuove opportunità di lavoro altrove.

La ricerca Gallup ha però rilevato che i team che sentono che l'organizzazione si preoccupa del loro benessere ottengono un maggiore coinvolgimento dei clienti, una maggiore redditività e produttività, un minore turnover e un minor numero di incidenti di sicurezza.

Le organizzazioni che fanno della cura dei dipendenti una parte della loro cultura si dedicano al benessere a lungo termine. Ciò inizia dall'ufficio dell'amministratore delegato, che deve comunicare perché il benessere è importante. I migliori ambienti di lavoro, inoltre, forniscono ai manager gli strumenti per sostenere il benessere, sviluppano una rete di coach del benessere e verificano l'utilità e l'impatto delle loro pratiche di benessere.

I nostri dati riportano anche alcune notizie positive: il 33% dei dipendenti di tutto il mondo ha dichiarato di sentirsi bene al lavoro. Si tratta di un aumento di un punto percentuale rispetto al 2020 e del quarto anno consecutivo di miglioramento. Le organizzazioni hanno il potere e la responsabilità di prendersi cura di tutti gli aspetti delle persone al lavoro e, quando lo fanno, promuovono il successo dell'intera organizzazione. Tra tutte le lezioni apprese dalla pandemia, questa dovrebbe essere in cima alla lista: Il benessere dei dipendenti è fondamentale per la salute dell'organizzazione. Le organizzazioni non possono funzionare efficacemente - e tanto meno adattarsi, competere e vincere - con lavoratori in difficoltà e sofferenti. Il benessere dei dipendenti è un rischio e un'opportunità che i leader non possono permettersi di ignorare.

Un Paese migliore:
più sostenibile, più circolare, più consapevole.

AIUTIAMO LE AZIENDE AGRICOLE A CRESCERE. ANCHE LA TUA

L'agricoltura è un mondo ricco di opportunità con esigenze che possono essere soddisfatte da chi le conosce bene. BANCO BPM, da sempre protagonista nel settore, grazie ai fondi del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza ha arricchito la gamma degli strumenti dedicati alle imprese dell'agroalimentare, per aiutarti ad affrontare le sfide del futuro, dall'innovazione ai programmi di sviluppo rurale.

Scopri di più nella sezione finanziamenti dedicati su bancobpm.it/agricoltura

L'Italia s'è desta

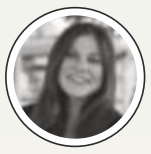
#NEXTGENERATIONITALIA

BANCO BPM
insieme facciamo cose straordinarie

Messaggio Pubblicitario con finalità promozionale.
Per le condizioni contrattuali ed economiche si prega di fare riferimento ai Fogli Informativi disponibili presso le Filiali e sul sito bancobpm.it alla sezione "Trasparenza".
L'erogazione del finanziamento è subordinata alla normale istruttoria da parte della Banca.

FLESSIBILITÀ E FIDUCIA

Suggerimenti pratici per far funzionare al meglio l'organizzazione in un mix di lavoro in presenza e da remoto.



DI GABRIELA MAUCH *

(*) Gabriela Mauch
dirige il Productivity Lab di ActivTrak
un team di studiosi che studia come i trend di dati possano contribuire a migliorare il futuro del lavoro.

La a Secondo una recente indagine condotta su oltre 32.000 lavoratori di 17 Paesi, quasi due terzi della forza lavoro odierna prenderebbe in considerazione l'idea di cercare un nuovo lavoro se dovesse tornare in ufficio a tempo pieno. In risposta a questa crescente domanda di lavoro flessibile, molte organizzazioni stanno adottando nuove modalità di lavoro, ma non è sempre chiaro come offrire alle persone la flessibilità che desiderano e di cui hanno bisogno, garantendo al contempo il raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, gli accordi di lavoro flessibile possono rappresentare una sfida quando si tratta di misurare e tracciare le prestazioni, poiché gli approcci tradizionali spesso si basano sul presupposto che la maggior parte del lavoro venga svolto di persona, durante il normale orario di lavoro. Per far funzionare il lavoro flessibile, i leader potrebbero dover ripensare al tipo di capacità di visione di cui le loro organizzazioni hanno bisogno. Con il nostro Productivity Lab abbiamo analizzato i dati relativi all'utilizzo delle applicazioni, al cambio di contesto e ad altri fattori che possono influire sulla produttività di oltre 50.000 dipendenti per più di due anni. Queste analisi ci hanno aiutato a capire meglio come i team affrontano e rispondono alle sfide del lavoro ibrido e a identificare le migliori pratiche che possono essere utili a tutti.

C'È PIÙ DI UN TIPO DI FLESSIBILITÀ

Garantire la produttività, raggiungere gli obiettivi aziendali e soddisfare le esigenze della forza lavoro richiedono tutti una buona capacità di visione nell'organizzazione. Il modo in cui si mantiene tale visibilità dipende dal tipo di flessibilità che si intende implementare, quindi, il primo passo per sviluppare pratiche di visibilità efficaci è determinare quale tipo di lavoro flessibile sia più adatto alla propria organizzazione. La ricerca ha identificato alcuni tipi comuni:

- Flessibilità universale: i giorni in ufficio e in remoto sono fissi in tutta l'organizzazione.

- Flessibilità variabile: le decisioni sulla programmazione vengono prese a livello di team e possono essere diverse all'interno dell'organizzazione.

- Flessibilità caso per caso: le persone stabiliscono i propri orari e li rispettano in modo coerente.

- Flessibilità fluida: le persone lavorano dove e quando vogliono, senza vincoli di luogo.

Una volta che i leader hanno stabilito con chiarezza il tipo di flessibilità che intendono offrire, possono spostare l'attenzione sulla comprensione del modo in cui i dipendenti lavorano all'interno di questo paradigma e su cosa sia necessario fare per supportarli efficacemente in questo nuovo contesto flessibile.

PERSONE DIVERSE, ESIGENZE DIVERSE

Questo sforzo deve iniziare riconoscendo che i dirigenti, i manager e i singoli collaboratori hanno tutti bisogno di buone capacità di visione sul lavoro quotidiano per svolgere efficacemente il proprio lavoro, ma che ciò varia in modo significativo. È fondamentale evitare soluzioni generalizzate che potrebbero essere percepite come eccessive o poco accomodanti per le persone, erodendo così la fiducia. I requisiti specifici variano da un'organizzazione all'altra, ma in generale la ricerca ha identificato le seguenti esigenze comuni:

I dirigenti hanno bisogno di alte capacità di visione per garantire l'allineamento strategico, l'efficace collaborazione trasversale e il coordinamento all'interno dell'organizzazione. Oltre a gestire le operazioni aziendali, questi leader hanno anche la responsabilità di garantire livelli sani (e sostenibili) di coinvolgimento e benessere dei dipendenti, per cui in genere hanno bisogno di accedere a dati come gli indicatori di burnout, le distrazioni e la distribuzione del carico di lavoro tra i team. Ad esempio, quando un leader sente parlare di stanchezza, può essere difficile capire se si tratta di un problema che riguarda l'intera organizzazione, funzioni specifiche o solo alcuni dipendenti, come i nuovi assunti o i manager di ruolo. I dati possono aiutare i leader a individuare chi ha bisogno di aiuto, la velocità con cui il problema si sta diffondendo e le priorità di intervento immediato. A livello intermedio, invece, si ha bisogno di una visione più granulare. Questi leader si trovano in una posizione unica per sostenere la produttività dei team e dei collaboratori, aiutandoli a risolvere problemi come le distrazioni, la fatica della collaborazione, le routine quotidiane e le pratiche di pausa. Sono inoltre responsabili dell'identificazione delle opportunità di formazione, dell'adattamento delle capacità e delle competenze dei dipendenti alle mansioni e ai ruoli ottimali e della gestione della larghezza di banda e dei livelli di utilizzo. Per far emergere le esigenze più pressanti, i manager devono fare tutto questo su base continuativa (piuttosto che affidarsi esclusivamente a incontri individuali bisettimanali o mensili) e ciò richiede un livello di visione più profondo del lavoro dei dipendenti. Anche i singoli collaboratori hanno esigenze che possono essere messe in discussione dal passaggio al lavoro flessibile. Negli uffici tradizionali, ad esempio, i dipendenti si basano su segnali personali per capire se qualcuno è occupato o può essere interrotto. Ma i dipendenti remoti non hanno questi segnali, il che rende le persone molto più propense a disturbarsi involontariamente e a perdere opportunità di collaborazione. I dati sui tempi di attenzione e sulle preferenze di orario dei colleghi possono aiutare i dipendenti a comunicare e a lavorare insieme in modo più efficace. Una volta individuato il tipo di capacità di visione di cui hanno bisogno i diversi stakeholder dell'organizzazione, si può poi procedere a ritroso per determinare i tipi di dati da raccogliere. Questo approccio assicura che si raccolgano solo le informazioni necessarie per aiutare a identificare gli impedimenti a lavorare in modo efficace e ad apportare miglioramenti significativi, senza corrodere la fiducia, invadere la privacy od ostacolare la produttività.

LA FIDUCIA È FONDAMENTALE

Come in ogni transizione importante, lo sviluppo e il mantenimento della fiducia reciproca sono fondamentali per garantire il successo del lancio di un nuovo approccio alla visibilità. In particolare, sono tre le componenti necessarie per costruire la fiducia durante questo cambiamento:

Comunicazione trasparente: sia nella fase di pianificazione che in quella di implementazione, i leader devono comunicare chiaramente i dati che intendono raccogliere, le aspettative per l'utilizzo di questi dati e qualsiasi modifica alla strategia lungo il percorso. Accesso ai dati e agli approfondimenti: una volta stabilito il modo in cui raccogliere le informazioni, è importante creare processi che garantiscano la condivisione delle informazioni con tutti gli stakeholder previsti in modo tempestivo e in un modo che sia pertinente e di supporto al lavoro da svolgere. Azione e aggiustamenti in tempo reale: infine, i leader devono agire sulla base dei dati raccolti. Ciò significa anche collaborare con i manager e i dipendenti per identificare le opportunità di miglioramento continuo e costruire circuiti di feedback che integrino le reazioni dei dipendenti, i risultati aziendali e i suggerimenti di altri leader ed esperti.

Naturalmente, esistono modi più o meno efficaci per implementare ciascuno di questi elementi. Senza un livello minimo di trasparenza, accesso e azione guidata dai dati, i datori di lavoro rischiano di sfruttare i dipendenti e di perdere completamente la loro fiducia. Ma i leader più efficaci vanno oltre questo livello minimo e mettono tutti gli stakeholder in condizione di assumere un ruolo nell'affrontare le nuove sfide.

Trasparenza e fiducia

	Informato (fiducia di base)	Coinvolto (fiducia crescente)	Responsabilizzato (massima fiducia)
TRASPARENZA	I dipendenti sono informati tramite comunicazione scritta su quali dati vengono o non vengono raccolti.	I dati vengono anonimizzati, aggregati e condivisi con i dipendenti. Vengono stabiliti obiettivi e linee guida in tutta l'organizzazione.	I leader forniscono aggiornamenti ricorrenti all'organizzazione, condividendo i dati rilevanti, i progressi rispetto agli obiettivi e le azioni future.
ACCESSO	L'accesso ai dati è consentito a determinati stakeholder.	La leadership e i manager hanno accesso ai dati rilevanti per il loro team o ruolo.	I leader, i manager e i dipendenti hanno accesso a tutti i dati rilevanti per migliorare il loro modo di lavorare.
AZIONE	Le modifiche e gli interventi vengono effettuati con un collegamento minimo alle intuizioni basate sui dati.	I dati vengono integrati e resi operativi in un processo di gestione delle prestazioni per guidare le decisioni strategiche di alto livello.	I dati vengono utilizzati da tutto il personale per favorire la risoluzione collaborativa dei problemi. I leader, i manager e i singoli individui sono responsabili della creazione di piani d'azione basati su intuizioni fondate sui dati.

Azione e aggiustamenti in tempo reale: infine, i leader devono agire sulla base dei dati raccolti, Ciò significa anche collaborare con i manager e i dipendenti per identificare le opportunità di miglioramento continuo e costruire circuiti di feedback che integrino le reazioni dei dipendenti, i risultati aziendali e i suggerimenti di altri leader ed esperti. Naturalmente, esistono modi più o meno efficaci per implementare ciascuno di questi tre elementi, Senza un livello minimo di trasparenza, accesso e azione guidata dai dati, i datori di lavoro rischiano di sfruttare i dipendenti e di perdere completamente la loro fiducia. Ma i leader più efficaci vanno oltre questo livello minimo e mettono tutti gli stakeholder in condizione di assumere un ruolo attivo nel migliorare i propri Mussi di lavoro e nell'affrontare le sfide dell'intera organizzazione. Il box "Informati, coinvolti, responsabilizzati illustra (questo spettro di approcci e il loro impatto sulla capacità dei leader di creare fiducia. "SE I DATORI DI LAVORO NON HANNO LA CAPACITÀ di visione necessaria, perderanno preziose opportunità per fornire formazione, ottimizzare i flussi di lavoro e investire in nuove tecnologie critiche. Ma se i dipendenti non hanno la flessibilità di cui hanno bisogno, perderanno la fiducia nei loro leader, saranno frustrati dalla mancanza di autonomia e si impegneranno meno. La sfida che i leader di oggi devono affrontare è quella di considerare attentamente queste dinamiche interconnesse e di identificare e implementare le forme di flessibilità e visibilità che daranno potere ai loro team e saranno più efficaci per la loro azienda.

Fonte: Harvard Business Review

TRANSIZIONE SOSTENIBILE

La nuova sede è stata realizzata grazie all'intuizione e la visione del titolare Riccardo Pasetto

Uno stabilimento autosostenibile Così Tech.Pa si produce l'energia

Non solo eolico e fotovoltaico, ma anche geotermico

Stiamo vivendo un periodo di incertezza politico economica, che sta impattando sul costo di materie prime e energia. Conscio che ormai la transizione energetica è una necessità che non si può rimandare ulteriormente, l'imprenditore veronese Riccardo Pasetto ha deciso di dimostrare che la rinuncia ai combustibili fossili è possibile. Per farlo ha scommesso sulla realizzazione di uno stabilimento energicamente autosostenibile, in grado di produrre in autonomia il proprio fabbisogno energetico sfruttando fonti alternative e rinnovabili.

A Bovolone Pasetto sta completando la realizzazione di un edificio completamente autonomo sul piano energetico. La struttura di 10.000 metri quadri, suddivisa in 2.000 metri quadri di uffici, 3.000 di area produzione e circa 5.000 dedicati all'assemblaggio, sarà interamente alimentata utilizzando solo energia rinnovabile. L'imprenditore ha scommesso su questa sfida per realizzare la sede delle sue aziende, Tech.Pa Spa e Mada Srl, imprese che da oltre un ventennio si occupano di automazione industriale.

La produzione di energia

La gran parte dell'energia necessaria al funzionamento dell'azienda sarà fornita da un impianto fotovoltaico con una potenza di picco pari a 400 kilowatt (kW), i cui moduli sono stati installati sul tetto dell'edificio, orientati in modo da captare il miglior irraggiamento solare possibile. A completare la fornitura due pale eoliche alte 50 metri (35 metri di torre più 15 metri di pale) che produrranno 100 kW cadauna. L'elettricità prodotta in modo combinato da fotovoltaico e eolico convergerà su un gruppo di continuità da 600 kW, sufficiente a garantire la fornitura di energia per circa 8/10 ore, ovvero per un'intera giornata lavorativa permettendo così a Tech.Pa e Mada di non dover mai attingere all'energia del libero mercato, anzi, nelle giornate di maggior produzione e nei fine settimana la struttura vende la propria energia ai player di settore. Grazie all'energia prodotta in autonomia è stato calcolato un abbattimento nell'aria di circa 500 tonnellate di CO2 ogni anno.

400 kWp
Fotovoltaico
Sul tetto dell'azienda un impianto fotovoltaico con una potenza di picco pari a 400 kilowatt (kW)

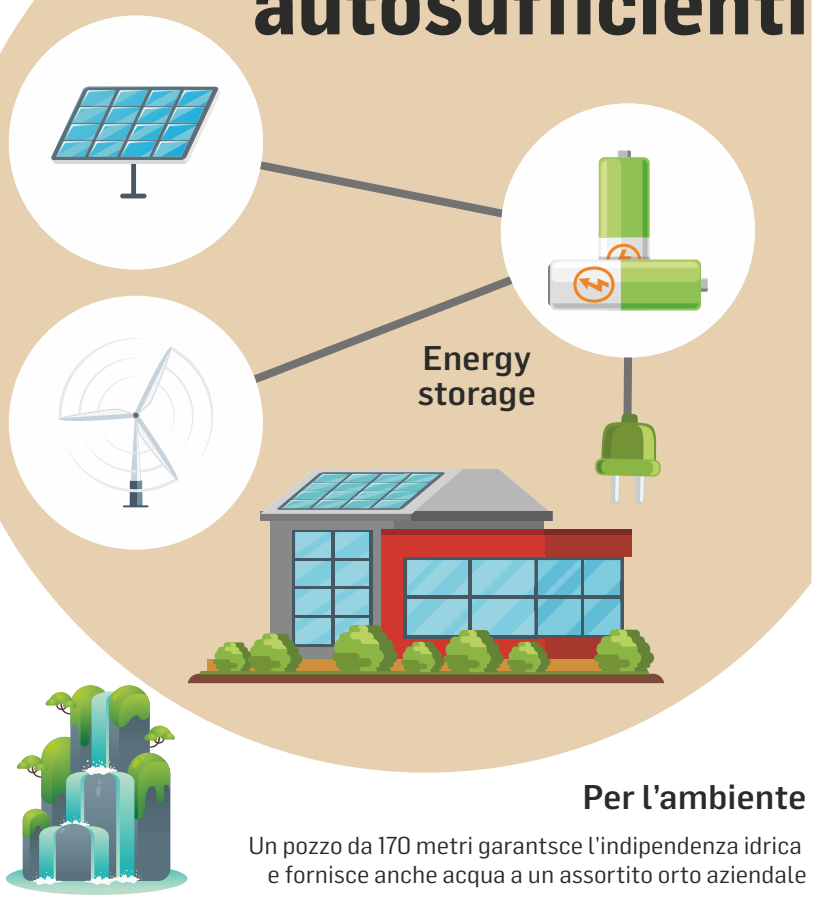
-500 t CO_2
ogni anno

200 kWp
Eolico
Due pale eoliche alte 50 metri (35 metri di torre più 15 metri di pale) produrranno 100 kW l'una

-200.000 m²
di metano l'anno

750 kWt
Geotermico
Caldo e freddo garantiti da un parco geotermico di 125 sonde profonde 100 m, una struttura unica in regione

È possibile essere energeticamente autosufficienti



Per l'ambiente

Un pozzo da 170 metri garantsce l'indipendenza idrica e fornisce anche acqua a un assortito orto aziendale

La geotermia per raffrescare

Il riscaldamento e il raffrescamento dell'intera struttura, uffici compresi, viene fatto grazie ad un parco geotermico sviluppato ad hoc, uno dei più grandi mai realizzati a livello di energia termica fornita. Si tratta di 125 pozzi da 30 centimetri, profondi 100 metri l'uno, distanti 10 metri uno dall'altro, quindi ad una distanza molto superiore dei 6 metri e mezzo consigliati dagli studi. All'interno di ognuno di questi pozzi si sviluppa un tubo/sonda che scende fino in fondo per poi risalire con una resa di circa 6 kW termici. Il compito di ogni sonda è quello di sfruttare la temperatura della Terra, che in ogni parte del mondo è tra i 13 e i 14°C. In inverno l'acqua dei pozzi viene usata, attraverso due pompe di calore che, nello scambio termico, portano l'impianto a 30/32°C. Durante l'estate, quando è necessario il raffrescamento, è direttamente l'acqua delle sonde ad essere immessa nell'impianto di irradiamento, realizzato attraverso un sistema di tubi a soffitto di 12 chilometri per ognuno di tre piani dell'edificio.

Questo sistema consente alla struttura di essere autonoma dal punto di vista termico con un risparmio di circa 200mila metri cubi di metano l'anno. Le pompe di calore così usate hanno un rendimento di 1 kW elettrico pari a 8 kW termici. Per capire la resa di questo sistema, dove le pompe di calore usano uno scambio termico di acqua su acqua, si pensi che i classici condizionatori appesi all'esterno usano il sistema aria su acqua e il loro rapporto è 1 kW elettrico pari a 1.8 kW termico.

Non solo energia

La visione di Pasetto non si ferma alle sole componenti energetiche e termiche, ma si allarga anche alla tavola. Tutto introno alla struttura, infatti, è già stata avviata la realizzazione di un orto che consentirà alla mensa aziendale di utilizzare materie prime a chilometro zero. Il progetto prevede la coltivazione di verdure e ortaggi secondo la stagionalità dei prodotti, coltivate utilizzando prodotti naturali. L'irrigazione avverrà sfruttando un pozzo – profondo 170 metri – voluto e fatto realizzare dallo stesso Pasetto. Acqua che non verrà utilizzata soltanto per l'orto, ma anche per la struttura, visto che dopo le analisi effettuate da un laboratorio specializzato è emerso che è potabile, anzi, presenta qualità superiori alla media.

Nulla è impossibile

Questo progetto porterà certamente vantaggi economici alle aziende. Ma le motivazioni che hanno spinto Pasetto a compiere questo passo sono legate al fatto di fare qualcosa di concreto per l'ambiente. "Ho voluto dimostrare - spiega Pasetto - che oggi è possibile soddisfare il fabbisogno delle mie aziende con un approvvigionamento stabile e finanziariamente sostenibile da energie rinnovabili. Una sfida ai quali molti in principio non hanno creduto e dalla quale hanno provato anche a dissuadermi. Spero che questi miei risultati possano incentivare altre aziende a intraprendere la stessa sfida".

Tech.Pa Spa

L'innovazione come mission

Tech.Pa Spa è una delle aziende storiche del panorama veronese nel settore dell'automazione industriale. Nasce 30 anni fa dalla passione e la visione di Riccardo Pasetto, il quale ha deciso di sviluppare la sua voglia di sperimentare sempre soluzioni innovative per soddisfare le esigenze dei clienti, fornendo loro sempre le soluzioni più all'avanguardia disponibili sul mercato.
Dopo i primi passi nelle realizzazioni industriali, nel 2005 raccoglie la sfida delle applicazioni tramite robot, un mondo all'ora ancora agli albori. Nel 2008 un'applicazione di Tech. Pa viene scelta da ABB per rappresentare l'Italia al meeting annuale in Svezia dove vengono presentate quelle più innovative a livello mondiale. È un successo. Oggi Tech.Pa Spa, insieme alla "sorella" Mada Srl, è un punto di riferimento per importanti aziende dell'alimentare e non, grazie al continuo investimento in competenze e tecnologie e all'apertura a nuovi mercati.

TECH.PA S.p.A.
Via Apollo XI, 2/4
37057 San Giovanni Lupatoto - Verona
045/9251215
045/8750483
amministrazione@techpaspa.com

(*) Odile Robotti
è amministratore unico di Learning Edge.

LE COMPETENZE DEL FUTURO

La domanda che lavoratori e organizzazioni dovranno porsi nei prossimi anni non è se serva dotarsi di nuove competenze ma quali siano quelle su cui puntare e come munirsene velocemente.

DI ODILE ROBOTTI *

Leone o gazzella, è meglio iniziare a correre. Secondo il World Economic Forum, il 94% delle organizzazioni richiede che i propri dipendenti acquisiscano nuove competenze sul lavoro. Il dato, in forte aumento rispetto al 65% registrato negli anni precedenti, contiene due messaggi: l'accelerazione del fenomeno e la quasi impossibilità di sfuggirvi. Fortunatamente, la consapevolezza di quanto si sia accorciata l'emivita delle competenze è percolata dalla leadership attraverso tutti i livelli organizzativi: per Deloitte, il 90% dei dipendenti ritiene necessario aggiornare le proprie competenze ogni anno. Ma i responsabili delle risorse umane interpellati da KPMG avvertono che nei prossimi due anni per il 35% dei dipendenti non basterà l'upskilling, cioè l'apprendimento di nuove competenze per svolgere meglio il proprio lavoro, bensì sarà indispensabile il reskilling, cioè l'apprendimento di competenze per svolgere un lavoro diverso. È chiaro che, individuo od organizzazione, la domanda da porsi non è se serva dotarsi di nuove competenze, ma quali siano quelle su cui puntare e come munirsene velocemente. Leone o gazzella, quando sorge il sole, è necessario iniziare a correre per prepararsi al futuro. Prima, però, è utile capire in quale direzione.

UN APPARENTE PARADOSSO

Le competenze più richieste dal mercato del lavoro, attualmente insufficienti a soddisfare la domanda, sono quelle digitali avanzate, per esempio quelle legate alla scienza dei dati, alla programmazione, all'intelligenza artificiale e alla sicurezza informatica. Dei dieci lavori che il World Economic Forum prevede in ascesa nell'arco temporale 2020-2025, nove richiederanno questo tipo di competenze. Il McKinsey Global Institute si aspetta che il cluster delle competenze digitali avanzate e scientifiche registri il maggiore incremento di domanda in Europa da qui al 2030 (+39%, si veda la figura). Va però sottolineato che ciò avverrà partendo da una base parecchio inferiore (54 miliardi di ore/anno nel 2018) rispetto a quella di altre competenze, per esempio quelle sociali e emozionali (93 miliardi di ore/anno nel 2018) che, nello stesso periodo, vedranno la domanda aumentare del 30%. Anche se sono destinate a diventare più diffuse, dunque, le competenze digitali avanzate rimarranno di tipo specialistico, cioè indispensabili solo a una porzione della popolazione lavorativa. Ecco perché, quasi paradossalmente, le competenze richieste dai lavori del futuro sono sottorappresentate nelle classifiche delle competenze del futuro dove, invece, la parte del leone la fanno le competenze trasversali, cioè richieste indipendentemente dall'area funzionale e dal ruolo.

COME TEENAGER

Il discorso è molto diverso per le competenze digitali di base e intermedie, cioè quelle a supporto della produttività individuale, della collaborazione, dell'apprendimento e dell'utilizzo dei dati. Queste competenze digitali generali sono già oggi indispensabili per svolgere oltre l'80% dei lavori (a tendere lo saranno per il 90%), tanto da venire considerate parte dell'alfabetizzazione, così come leggere, scrivere e saper calcolare. Ma darle per scontate sarebbe un errore: la Commissione UE stima che il 44% della popolazione dai 16 ai 74 anni non sia in grado di svolgere funzioni elementari come collegarsi al wi-fi or usare siti web. Naturalmente vi sono differenze importanti per geografia e gruppo demografico, ma il digital skill gap esiste e, in Italia, anche nella popolazione dai 16 ai 24 anni (solo il 65% possiede competenze digitali di base contro la media EU dell'80%). Dovrà essere colmato con uno sforzo da parte di istituzioni e organizzazioni, ma gli individui di ogni età dovranno fare la loro parte. Infatti, l'asticella dell'alfabetizzazione digitale si alzerà e si muoverà: le competenze considerate necessarie sono destinate ad aumentare, a diventare più complesse e a cambiare, quindi andranno spesso ampliate, perfezionate e rinnovate. Per riuscirci non potremo affidarci solo a momenti formali di formazione, bensì dovremo apprendere proattivamente e di continuo.

A CHI O A CHE COSA?

Il lavoro "monolite" ha iniziato a sgretolarsi già qualche decade fa e ormai molte delle attività che un tempo erano affidate a una persona inserita in organico vengono allocate a un mix di dipendenti, consulenti e freelance spesso in aree geografiche diverse, scelto per ottimizzare risultati e costi. Più recentemente in questo mix di risorse hanno iniziato a comparire macchine sempre più intelligenti in grado di svolgere ampie categorie di lavori intellettuali. Le organizzazioni, che una volta si limitavano a domandarsi a chi affidare un certo compito, ora si chiedono a chi o a cosa. E, in molti casi, la scelta ormai ricade sulle cose. Riserva indiana. All'interno di una forza lavoro ibrida, composta da uomini e da macchine, la nuova divisione del lavoro ci spingerà nella "riserva indiana" dei compiti non-automatizzabili. Così come nelle precedenti rivoluzioni industriali, la competizione-collaborazione tra uomini e macchine è una forza fondamentale nel determinare quali competenze dovremo possedere per conservare il nostro posto al sole. Autenticamente umane. Puntare sulle competenze in cui abbiamo un solido vantaggio nei confronti delle macchine è la scommessa più sicura. In generale, siamo meglio nei compititi non ripetitivi, in quelli creativi e nelle competenze emotive e sociali. Siamo unici, per esempio, nella capacità di sfidare la conoscenza esistente, di farci guidare dalla curiosità e dal desiderio di scoperta, di usare creatività e immaginazione per sviluppare prodotti, servizi e concetti nuovi. Le competenze sociali presentano un ulteriore vantaggio di non poco conto: sono più durevoli. Contrariamente alla tecnologia e al mercato, entrambi in rapida trasformazione, la psicologia umana, frutto di un'evoluzione durata milioni di anni, è molto più stabile.

COME LA CANNA DA PESCA

La seconda area di competenze su cui abbiamo interesse a investire è legata all'apprendimento. In contesti instabili e imprevedibili, in cui le specifiche competenze richieste cambiano ed evolvono velocemente, esse contano meno della capacità di rinnovarle continuamente. Concentrarsi solo su alcune competenze, per quanto altamente richieste, equivale a preferire il pesce alla canna da pesca. Ma c'è un'altra ragione per cui la capacità di apprendere sarà sempre più importante: l'abbondanza di saperi disponibile e di strumenti sofisticati per impossessarsene (come, per esempio, la realtà aumentata e i laboratori virtuali) renderanno più facile e, allo stesso tempo, più complesso, l'apprendimento. Occorreranno, perciò, capacità di apprendimento avanzate per orientarsi velocemente, selezionare le fonti e conciliare punti di vista diversi per arrivare a una sintesi, adattando le conoscenze a contesti che cambiano continuamente.

SELF-MANAGEMENT

La terza area delle competenze del futuro riguarda la capacità di auto-gestire le proprie priorità, attività, energie ed emozioni. Non si tratta di un'area nuova, ma è diventata più importante negli ultimi anni a causa di alcuni fenomeni. Anzitutto, la necessità di ricominciare in ruoli, professioni e aree funzionali differenti molte volte nella vita lavorativa renderà indispensabile la restartability, cioè la capacità di gestire i propri nuovi inizi lavorativi sul piano pratico e psicologico. Inoltre, la diffusione del remote working e l'aumento della gig economy faranno diventare critiche le capacità di auto-organizzare il proprio lavoro in modo indipendente, di darsi degli obiettivi e di auto-motivarsi. Il self-management include infine altre due componenti sempre più indispensabili: la capacità di regolare le proprie emozioni e il proprio carico cognitivo. La prima include saper gestire lo stress, esprimere resilienza e, addirittura, anti-fragilità. La seconda comprende la capacità di mantenere la concentrazione in presenza delle tante sollecitazioni create dalla tecnologia e di non farsi sopraffare dalla quantità di dati e informazioni disponibili.

Le 15 skills più richieste al 2025

1	Pensiero analitico e innovazione
2	Apprendimento attivo e strategie di apprendimento
3	Problem-solving complesso
4	Pensiero critico e analisi critica
5	Creatività, originalità e iniziativa
6	Leadership e influenza sociale
7	Uso, monitoraggio e controllo della tecnologia
8	Progettazione e programmazione tecnologica
9	Resilienza, tolleranza allo stress e flessibilità
10	Capacità di ragionamento, risoluzione di problemi e ideazione
11	Intelligenza emotiva
12	User experience e soluzione di malfunzionamenti
13	Orientamento al servizio
14	Analisi e valutazione dei sistemi
15	Persuasività e negoziazione

Fonte: World economic forum

IL FUTURO È NELLE NOSTRE MANI

MAIN PARTNER

FESTIVAL del FUTURO 2022

1962 60 ANNI DI GUSTO 2022

Giovanni Rana

RANA