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

Inserto Speciale In supplemento al numero odierno



**GLI AUTORI**DI QUESTO NUMERO

Enrico Sassoon

Ryan Pendell

Rebecca Knight

Marco Arvati

Nicholas Bloom

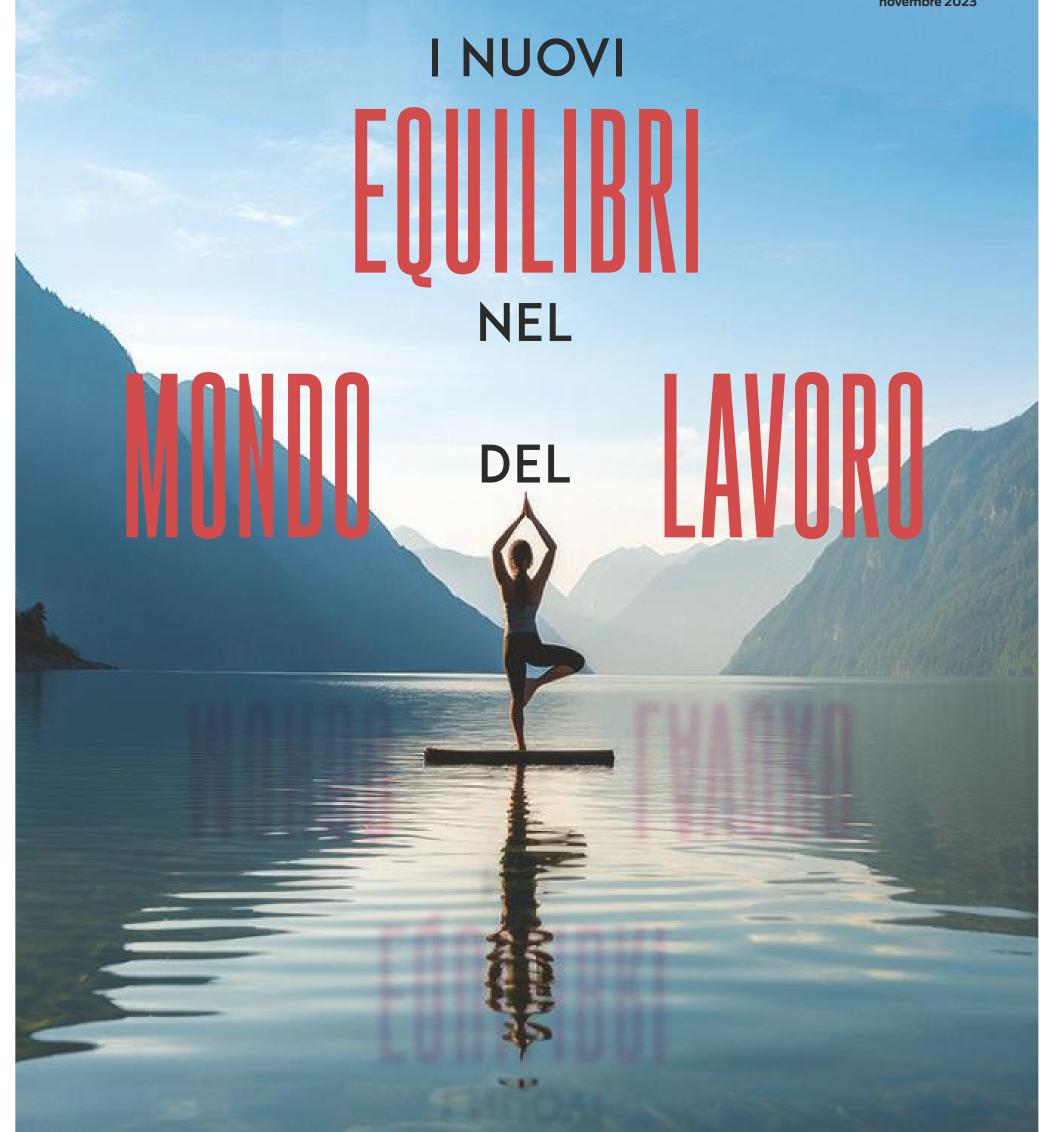
Marcello Russo



GLOBALIZZAZIONE FRAMMENTAZIONE

Teatro Ristori

VERONA 23-25 novembre 2023





### **EVOLUZIONE**EVOLUZIONE

el mondo del lavoro i segnali di cambiamento si moltiplicano. Tra lavoro in remoto, smart working, mismatch domanda/offerta, grandi dimissioni, quiet quitting e NEET (i giovani che non lavorano né studiano per prepararsi al lavoro) c'è innanzitutto da impadronirsi del lessico, per poi stabilire un ordine di priorità e accoppiare i fenomeni giusti ai concetti corrispondenti. Infine tracciare il quadro e stabilire la direzione per agire. È una rivoluzione? O una profonda, per quanto non dirompente, evoluzione?

C'è chi ha pochi dubbi: «È il più grande cambiamento mai avvenuto nel lavoro dai tempi della rivoluzione industriale» ha detto di recente un'esperta internazionale come Linda Gratton, generando commenti positivi tra manager, accademici e professionisti delle risorse umane. Altri, più cauti, puntano più a vedere cambiamenti nella continuità, mediati dalle

grandi mutazioni tecnologiche di questi anni. In ogni caso, il fenomeno della digitalizzazione profonda impatta sempre più sul mondo del lavoro, così come (e non potrebbe essere altrimenti) sulla vita delle persone e sulla società nel suo insieme. Quello che sembra più sordo e miope è invece il mondo della politica, in cui non si capisce se prevalga la disattenzione o un incompetente disinteresse.

Questo Speciale è dedicato ai nuovi equi-

libri nel mondo del lavoro e va detto che sono equilibri sfuggenti, in continuo divenire. Probabilmente i due punti principali sono costituiti dallo stabilizzarsi del lavoro ibrido e dall'impatto dell'intelligenza artificiale in misura più rapida e marcata di quanto non ci si aspettasse. Sul primo fenomeno si discute molto per cercare di capire quanto lavoro da remoto, dopo i vertici raggiunti negli anni della pandemia e dei lockdown, è bene che rimanga nelle organizzazioni e nella società, e qui il dibattito resta aperto. Sul secondo le idee sono ancora meno chiare e defini-

tive; sappiamo bene, perché lo vediamo, che l'intelligenza artificiale avanza e che porta con sé doni di diverso colore. Certo aumenta le capacità umane, ma nello stesso tempo indubbiamente porta a eliminare molti posti di lavoro. Un terzo fenomeno va osservato da vicino, ed è quello dei giovani. Se ne parla, almeno in Italia, ancora troppo poco. Eppure siamo di fronte a una vera e propria emergenza nazionale. Quando si osserva la somma di tre fenomeni coincidenti come il mancato incontro fra domanda e offerta di lavoro, ondata di dimissioni volontarie e incremento costante dei giovani fuori dal mercato del lavoro e non impegnati né nello studio né nella ricerca di un'occupazione, di questo si tratta: di un dramma sociale ed economico di prima grandezza che, se lasciato senza soluzione, porta inevitabilmente a reazioni sociali preoccupanti.

Nelle pagine di Harvard Business Review Italia l'allarme è costante, così come la ricerca delle possibili soluzioni. Intanto, però, si contano a fine 2022 dai 2 ai 3 milioni di NEET e due milioni di persone che nell'anno hanno lasciato il lavoro senza, in molti casi, averne già un altro (great resignation)

I paradossi, in questa situazione, sono la norma. Le aziende cercano figure professionali di tutti i livelli e non le trovano. I disoccupati crescono e il matrimonio non si riesce a fare. Parliamo di almeno 500.000 posizioni scoperte che si situano tra gli speciali-

sti di alto livello come i data scientist o gli

esperti di intelligenza artificiale, ma anche tra gli operai specializzati nei più svariati settori

Il punto centrale è che le competenze non combaciano. Scuola, università e corsi professionali non interagiscono abbastanza con il mondo del lavoro e l'ingresso di nuove leve è sempre più, non meno, problematico. E le lamentazioni coprono tutto l'arco del possibile: le famiglie sono troppo protettive, i giovani snobbano le professioni che non gradiscono, la scuola è troppo orientata all'umanistico e non abbastanza al tecnico-scientifico, le aziende non effettuano le selezioni corrette, non investono abbastanza in formazione, oppure investono in academy interne che non aiutano a modificare il quadro, etc. etc. L'evoluzione tecnologica, poi, costituisce anche in questo caso un fattore aggiuntivo. Come si è detto, la crisi pandemica ha generato i lockdown, da cui uno-due anni di lavoro a distanza più o meno ben organizzato. Ora la fase critica è superata ma, naturalmente, il lavoro da remoto resta nel lavoro ibrido, e va gestito nel modo appropriato perché le nuove generazioni che entrano nel mondo del lavoro possano esprimere al meglio il loro potenziale entrando, senza esperienza, in azienda.

Gli strumenti per lavorare a distanza in modo collaborativo ci sono e migliorano costantemente, e nel metaverso si realizzano soluzioni impensate. Ma se l'efficacia aumenta non altrettanto si può dire della produttività o dell'efficienza. Al di là dei fattori intangibili come la soddisfazione sul lavoro e la circolazione delle idee che spesso costituiscono altrettanti punti di domanda.

L'alternativa tra rivoluzione o evoluzione diventa, in questo quadro, abbastanza accademica. Di fatto, occorre prendere in mano la situazione e avviare a soluzione i problemi del mondo del lavoro con realismo e decisione. Ma, purtroppo, non sembra che, almeno per ora, questo stia accadendo.

### RIVOLUZIONE

NON TUTTO TRANQUILLO SUL FRONTE SOCIETÀ

### DRAMMA SOCIALE

### UNA TRIADE SPIACEVOLE

QUANDO SI OSSERVA LA SOMMA DI TRE FENOMENI COINCIDENTI
COME IL MANCATO INCONTRO FRA DOMANDA E OFFERTA DI LAVORO,
ONDATA DI DIMISSIONI VOLONTARIE E INCREMENTO COSTANTE DEI GIOVANI FUORI
DAL MERCATO DEL LAVORO E NON IMPEGNATI NÉ NELLO STUDIO
NÉ NELLA RICERCA DI UN'OCCUPAZIONE, DI QUESTO SI TRATTA:
DI UN DRAMMA SOCIALE

Stiamo vivendo un cambiamento epocale nel mondo delle competenze e tra aziende, formazione e giovani c'è un disallineamento

DI ENRICO SASSOON\*



### GLOBALIZZAZIONE FRAMMENTAZIONE

### **TEATRO RISTORI //** Verona 23-24-25 novembre 2023

Mentre economia, scienza e tecnologia richiedono un mondo unitario e collaborativo le tensioni geopolitiche minacciano di spezzarlo in blocchi contrapposti

### **PROGRAMMA**

### Giovedì 23 novembre

		47.00	
00.00	Registrazione e saluti introduttivi	17:00	Keynote speech
09:00 10:15	La globalizzazione frammentata		Intervista al Sottosegretario alla Cultura Gianmarco Mazzi DI MASSIMO MAMOLI
11:45	Il ruolo dell'Europa nella transizione energetica	17:30	Keynote speech  PAOLO SCARONI:  Presidente di Enel
14:00	Vivere e lavorare con l'intelligenza artificiale	Sabato 25 novembre	
15:15	Keynote speech Emergenza e pandemie: ritorno al futuro	09:00	Le denominazioni di origine come strumento di valorizzazione per lo sviluppo territoriale
	MARCO CAVALERI: Head of Health Threats and Vaccines Strategy European Medicine Agency	10:00	Keynote speech  FRANCESCO LOLLOBRIGIDA:  Ministro dell'Agricoltura, della Sovranità alimentare
16:15	Keynote speech		e delle Foreste
	Verso la costruzione di un ecosistema futuro per l'Italia	11:00	L'industria come motore sociale del territorio
	<b>ENRICO GIOVANNINI:</b> Ordinario presso l'Università di Roma Tor Vergata e Direttore Scientifico dell'ASviS	12:00	Keynote speech
			ADOLFO URSO: Ministro delle Imprese e del Made in Italy
16:30	Come cambia il mondo del lavoro: le competenze per il futuro	13:00	Chiusura del Festival

I Festival del Futuro torna nel 2023 con un programma ancora più ampio e interessante, una più potente piattaforma tecnologica e una rinnovata formula ibrida. Giunto alla quinta edizione, il Festival si svolgerà dal 23 al 25 novembre nelle sale del Teatro Ristori di Verona.

Promosso da Harvard Business Review Italia, dal Gruppo editoriale Athesis e da Eccellenze d'Impresa, il Festival potrà essere seguito in presenza con accesso totalmente gratuito, previa l'iscrizione sul sito www. festivaldelfuturo.eu. Chi non troverà posto in sala, potrà seguire i lavori in streaming su oltre 15 piattaforme online, formula che, negli anni passati, ha visto la partecipazione di oltre mezzo milione di visitatori unici – manager, imprenditori, studenti e ricercatori – nelle diverse sessioni del Festival.

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 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, curato dal Direttore responsabile di Harvard Business Review Italia (e Direttore scientifico del Festival) **Enrico Sassoon,** si affiancherà quello

di incontri con investitori, startup e centri di ricerca. «La nostra missione – spiega **Luigi Consiglio**, fondatore del network Eccellenze d'Impresa – è di far emergere la migliore innovazione italiana mettendo le imprese in connessione tra loro e con i centri più avanzati».

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 macro-

regione 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».



Venerdì 24 novembre

La medicina dentro l'atomo GIANCARLO GORGONI:

Gestire patrimoni in condizioni

di incertezza e discontinuità frequenti

Indipendenza economica femminile

Ageing workforce: il bene e il male della longevità - L'epidemia di solitudine

verso un decennio di bassa crescita?

Direttore dell'Officina Radiofarmaceutica con Ciclotrone

dell'IRCCS, Ospedale Sacro Cuore Don Calabria

Fondatrice e Presidente Global Thinking Foundation

Economia:

Keynote speech

Keynote speech

**CLAUDIA SEGRE:** 

Paure e incertezze delle nuove generazioni

bene comune

09:00

10:30

11:30

14:00

15:00

16:00





Secondo un rapporto Gallup, in tutto
il mondo preoccupazione, rabbia e tristezza
dei lavoratori sono rimaste al di sopra dei livelli
pre-pandemia. E lo stress è addirittura salito
a un nuovo massimo storico

**DI RYAN PENDELL\*** 

ebbene possa sembrare che le cose stiano iniziando a tornare alla normalità, i dati del recente 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 45% dei dipendenti dichiara di aver provato molto stress durante il giorno precedente (si veda il grafico).

Queste emozioni negative hanno raggiunto un nuovo picco e, da quanto è emerso, i dipendenti di tutto il mondo hanno registrato un aumento di stress, preoccupazione, rabbia e tristezza. E tuttora preoccupazione, rabbia e tristezza restano 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 tre anni sono stati stressanti, dato che tutti in tutto il mondo i lavoratori 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 l'incremento dei decessi. Anche nelle regioni in cui il Covid-19 si è ridotto rapidamente, sono molti i Paesi che hanno dovuto fare i conti con le carenze di offerta di manodopera legate alla pandemia, e l'Italia è fra questi.

Sebbene queste emozioni non compaiano normalmente nei dati, rimangono parecchi rischi organizzativi. Se i manager e i responsabili delle organizzazioni non prestano attenzione al benessere dei propri dipendenti, è probabile che verranno colti di sorpresa dal burnout dei top performer e da elevati tassi d'abbandono. Ma ecco come è possibile cambiare approccio.

### NON SOLO BENESSERE FISICO

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, già una ricerca Gallup del marzo 2022 rilevava 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.

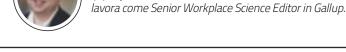
### ACQUISIRE DATI SUL BENESSERE DEI DIPENDENTI

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.

### ASSISTENZA AI DIPENDENTI PERMANENTE

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 pro-



\*) Ryan Pendell

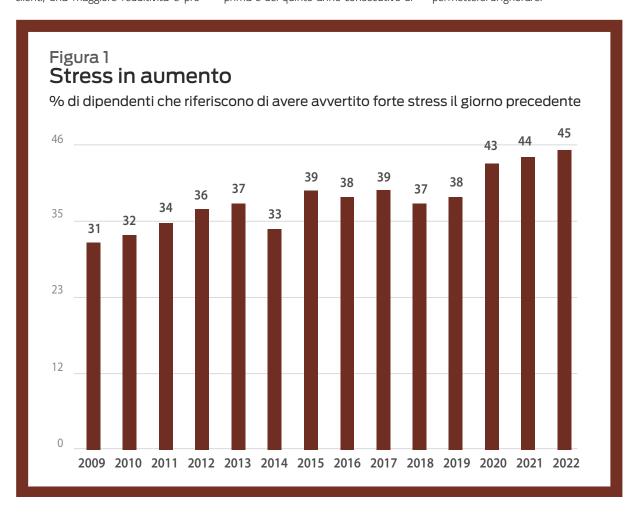
duttività, un minore turnover e un minor numero di incidenti di sicurezza.

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 all'anno prima e del quinto 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.

### LEZIONE DA APPRENDERE

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.





**Cancer Care Center** Numero per la Cura del Tumore



MILLE VOLTE GRAZIE

Laboratorio di ricerca del Dipartimento di 🔺 Malattie Infettive e Tropicali e Microbiologia

La ricerca è fatta di tecnologie ma soprattutto di persone.

I ricercatori, grazie ai quali un'ipotesi di studio diventa una nuova terapia o un innovativo strumento diagnostico. I malati, che dall'operato dei ricercatori traggono beneficio per la loro salute e nuovi motivi di speranza.

**Intere comunità** che con la prevenzione proteggono il loro futuro dalle malattie.

Ed è fatta da **ciascuno di voi**, che donando il 5xmille per la nostra ricerca sanitaria rendete tutto questo possibile.





Guarda i progetti finanziati con la raccolta 5xmille redditi 2021.



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: f () You (in)









## NUOVI MODELLI VALORIALI E DI CULTURA MANAGERIALE

tecipando alla condivisione dei valori e iunti ormai quasi al terdel ruolo che l'impresa svolge all'interno mine di un burrascoso 2023, è il momento di della società. L'azienda diventa un meztirare alcune somme zo per consentire al singolo di perseguire relative alle grandi traun obiettivo ben più ampio, che è quello sformazioni da tempo di dare un contributo e lasciare il segno in atto nel mondo delle nella società attraverso quello che è l'operato dell'azienda. Nell'ultimo anno Leonardo ha lavorato molto per individuare le leve più significative di attraction coerenti con queste trasformazioni. Questo comporta un cambiamento nella gestione e nello sviluppo di questi giovani che entrano in azienda. La famiglia HR e i manager di linea stanno lavorando congiuntamente per adottare un

noscimento all'impresa.

Quale influenza ha avuto la crisi pande-

mica nella gestione dei collaboratori?

approccio che risponda a queste nuove

aspettative di coinvolgimento, realizza-

zione, trasparenza meritocrazia e rico-

La gestione delle persone da remoto ha messo in evidenza che i modelli di leadership precedenti alla pandemia non riuscivano a fotografare l'evoluzione delle competenze di leadership. Gestire da remoto significava puntare molto di più sulla relazione di fiducia che sul controllo. La fase "ibrida", in cui alcune persone lavoravano da casa ed altre erano presenti nei luoghi di lavoro, ha messo in evidenza la minore preparazione nel gestire la "pluralizzazione" dei luoghi di lavoro.

Tuttavia, aver adottato il modello ibrido ci ha consentito di portare a bordo persone provenienti dai settori come il cyber, l'elettronica, professionisti che non avrebbero altrimenti considerato interessante il progetto aziendale Leonardo, perché ne identificavano soprattutto i limiti rispetto a ciò che offrivano aziende snelle, agili e con pochi dipendenti.

Questo vantaggio, giocato nella fase di reclutamento, deve essere però valorizzato anche nella fase di gestione delle persone. Per questo motivo abbiamo lavorato sulla maturazione della cultura manageriale, introducendo nella valutazione dei manager nuovi elementi come la capacità di gestire la complessità e le fasi di trasformazione. Inoltre la valutazione attenta su quanto la pandemia ci avesse insegnato, cioè la rapida accelerazione delle competenze manageriali unite a quelle digitali ha generato consapevolezza su quanto sia necessario un costante aggiornamento. I manager oggi sono chiamati a gestire fino a cinque generazioni di lavoratori oltre alla diversità di provenienza geografica e di genere: questo significa gestire nuove e differenziate aspettative e mostrare la trasparenza dei processi di valutazione e dei processi di riconoscimento del



Quanto la potenza valoriale che i giovani presentano è davvero introiettata o è solo materia di slogan?

È probabile che ci sia molto di raccontato e non sempre riscontrato. Nella misura in cui ci fermiamo all'idea della sostenibilità, intesa come la necessità che l'azienda si preoccupi delle generazioni future utilizzando con attenzione le risorse per fornire le stesse possibilità a tutte le generazioni, ci riferiamo ad uno slogan molto caro a tutti.

Leonardo, come player dello Spazio e della Sicurezza, da sempre ha scontato una sorta di tabù collegato al fatto che lavorare in questo mondo significa anche non avere pregiudizi di natura ideologica rispetto all'idea di occuparsi della difesa. Probabilmente, nostro malgrado, oggi il conflitto in Ucraina ci sta insegnando che è vero che l'armamento porta anche alla difesa, cioè che l'armamento diffuso tra i paesi sia il più grande deterrente impedendo che il conflitto propaghi con utilizzo di armi più pesanti. Quello che ha fatto sì che Leonardo diventasse un player attrattivo per i giovani è stata la conversione che negli ultimi anni l'azienda ha avuto, rappresentandosi non più come un'azienda che si preoccupa di assicurare la sicurezza del mondo attraverso la difesa, ma come un'azienda che attraverso la diffusione della tecnologia diventa un acceleratore del progresso digitale e sociale delle comunità in cui vive. Questa trasformazione della vocazione di Leonardo si concretizza, attraverso la rete di partnership, con le università, con la scuola superiore e ITS, alimentando una programmazione didattica che formi mestieri del futuro. Tramite la rete di laboratori, la ricerca e l'innovazione non sono più applicate ai prodotti e servizi erogati ma sono finatecnologico dei paesi su cui operiamo. Ci siamo accorti che tutto questo fa molto presa sui giovani, sia che ci credano profondamente sia che abbiano solo il bisogno di raccontare, sui social o agli amici, che fanno parte di un progetto concreto di sviluppo sociale. In questo passaggio c'è da considerare

anche un cambiamento culturale: per le generazioni precedenti era importante "avere" l'esperienza, mentre questa è la prima generazione che dice "ho fatto" l'esperienza. In fondo è un modo diverso di vivere il lavoro, come fosse un passaggio transitorio in cui la definitività non è ricercata, anzi costituisce una gabbia. Il concetto di definitività una volta rassicurava, mentre oggi invece preoccupa e viene percepito come un limite.

### N.B.

L'intervista completa è pubblicata nell'area SPECIALE HR di Harvard Business Review Italia (*www.hbritalia.it*).





Acquista un immobile in classe A o B o migliora l'efficienza energetica della tua casa.
Puoi ridurre il tasso d'interesse del mutuo.
Ci guadagni tu, conviene anche al pianeta.
Calcola subito la rata 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 (EPg),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.

# Come gestire la compresenza di più generazioni nelle organizzazioni in modo che vi sia un dialogo aperto e una collaborazione fruttuosa? Un'esperta fornisce saggi consigli basati sull'esperienza DI REBECCA KNIGHT\* AL LAVORO FESTIVAL JORDANI JORDANI FESTIVAL JORDANI JORDANI

er la prima volta nella storia, cinque generazioni lavorano fianco a fianco. Ma se questo posto di lavoro multigenerazionale possa essere felice e produttivo, o impegnativo e stressante, dipende in gran parte da manager e leader nelle organizzazioni. Come relazionarsi con i dipendenti di diverse fasce d'età? Come motivare una persona molto più anziana o molto più giovane? E infine: cosa si può fare per incoraggiare i dipendenti di diverse generazioni a condividere le loro conoscenze?

### COSA DICONO GLI ESPERTI

Poiché le persone lavorano più a lungo e ritardano il pensionamento, i percorsi di carriera interni sono cambiati. "Le carriere organizzative non sono più quelle di una volta", afferma Peter Cappelli, professore di management alla Wharton School e coautore di Managing the Older Worker. "È più facile oggi vedere qualcuno più giovane che gestisce qualcuno più anziano". Questo può portare a tensioni da entrambe le parti. "Forse c'è una sensazione del tipo: perché mi faccio comandare da qualcuno che non ha molta espe rienza? Dall'altra parte, forse la persona più giovane si sente insicura e si chiede: come faccio a farlo?".

"È importante essere consapevoli delle tensioni generazionali - definite vagamente come una mancanza di rispetto per chi è di una generazione diversa dalla nostra - tra i colleghi", afferma Jeanne C. Meister, socio fondatore di Future Workplace, una società di consulenza per le risorse umane e coautrice di The 2020 Workplace. "È vostro compito aiutare i vostri dipendenti a riconoscere che ognuno di loro ha competenze diverse e che danno un apporto diverso", afferma la Meister. Ecco come fare.

### NON SOFFERMATEVI SULLE DIFFERENZE

Il Boomer mistificato da Facebook; il Millenial che indossa le infradito in ufficio; il Tradizionalista (nato prima del 1946) che apparentemente non andrà mai in pen-

sione; il cinico Gen X che pensa solo a se stesso; e il Gen Z che sembra chirurgicamente attaccato al suo smartphone. Gli stereotipi generazionali abbondano, ma secondo Cappelli "non sono veri. Non ci sono prove che i manager 35enni di oggi siano diversi da quelli di una generazione fa". Inoltre, il vostro obiettivo è aiutare il vostro team ad "andare oltre le etichette". I gruppi di affinità tra dipendenti basati sulla generazione sono una perdita di tempo e di energia, aggiunge. Non date per scontato che le persone abbiano bisogno di un trattamento speciale e "non soffermatevi sulle differenze con una discussione di gruppo dove vengano fuori cose come: 'Le persone della mia età si sentono così'. O 'Tutti i Boomers si com-

collaborativo funziona bene anche nella gestione dei lavoratori ventenni. "Sono abituati a discutere e a impegnarsi, perché è quello che facevano nell'ambiente universitario", dice Cappelli. Aiutate i vostri dipendenti a passare dalla scuola al mondo del lavoro incoraggiando il dibattito. "Non dovete necessariamente accettare i loro consigli, ma sappiate che è da qui che vengono", dice Cappelli.

### STUDIATE I VOSTRI DIPENDENTI

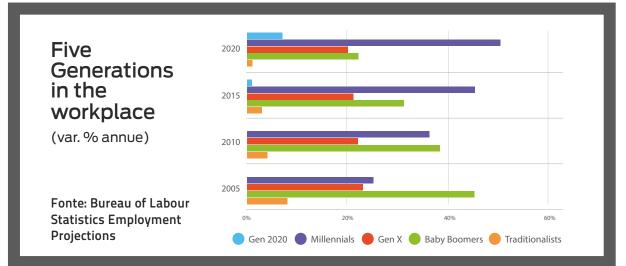
"Proprio come per la ricerca di un nuovo prodotto o servizio, è necessario studiare i dati demografici della forza lavoro attuale e quelli previsti per la forza lavoro futura, per determinare che cosa

### CREARE OPPORTUNITÀ DI MENTORING INTERGENERAZIONALE

I programmi di mentoring inverso o reciproco, che abbinano i lavoratori più giovani ai dirigenti più esperti per lavorare su obiettivi aziendali specifici che di solito riguardano la tecnologia, sono sempre più diffusi in molti uffici. "La persona più giovane, che è cresciuta con Internet, insegna a quella più anziana la potenza dei social media per ottenere risultati di business", spiega Meister. Nel frattempo, il dipendente più esperto condivide le conoscenze istituzionali con il lavoratore più giovane. I team di lavoro misti sono un altro modo per promuovere il mentoring

### CONSIDERARE I PERCORSI DI VITA

Quando si tratta di ispirare e incentivare dipendenti molto più anziani o molto più giovani di voi, è utile pensare come un antropologo. "Considerate a che punto sono i vostri dipendenti nella loro vita e quali sono le loro esigenze", dice Meister. Le persone più giovani, ad esempio, non hanno molti obblighi esterni e, dal punto di vista lavorativo, sono motivate da nuove esperienze e opportunità. I dipendenti tra i 30 e i 40 anni, invece, hanno spesso figli e mutui e hanno bisogno di flessibilità, oltre che di "denaro e promozioni", dice Cappelli. I lavoratori a fine carriera "probabilmente non sono interessati alla formazione, ma chiedono un lavoro interessante e un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata", afferma Cappelli. "Comprendere le caratteristiche di questi percorsi di vita prevedibili vi aiuterà a capire come suddividere al meglio gli incarichi di lavoro e anche i modi migliori per gestire e motivare il vostro team".



portano in un certo modo'. Ci sono molte variazioni", afferma. "Imparate a conoscere ogni persona individualmente".

### COSTRUIRE RAPPORTI DI COLLABORAZIONE

Anche se può sembrare scoraggiante gestire una persona molto più anziana di voi, provate a prendere spunto dai militari. Il Corpo dei Marines degli Stati Uniti mette abitualmente tenenti di 22 anni a capo di sergenti di 45 anni, osserva Cappelli. "La mentalità è quella di fare di quella persona il vostro partner e di coinvolgerla in tutto ciò che fate. Siete sempre il capo e colui che prende le decisioni, ma dovete ascoltarli". Un approccio

vogliono dal loro lavoro, poiché questi aspetti sono diversi da generazione a generazione", afferma Meister. Se la vostra azienda conduce un sondaggio annuale su visione e valori, Meister suggerisce di aggiungere nuove domande, come quelle sullo stile di comunicazione preferito dai dipendenti e sui percorsi professionali previsti. Quindi "utilizzate queste informazioni per esaminare criticamente le vostre risorse umane e le vostre strategie aziendali". Cercate di capire: Che cosa interessa ai diversi gruppi di dipendenti? Cosa si può fare [per attirare lavoratori più giovani o più esperti]? È un modo a basso costo per avere il polso delle questioni di carriera generazionale", afferma

intergenerazionale. "Gli studi dimostrano che i colleghi imparano più l'uno dall'altro che dalla formazione formale, ecco perché è così importante stabilire una cultura di coaching tra i diversi gruppi di età", afferma Meister. Nei team di età mista, le relazioni di mentoring si sviluppano in modo più naturale, aggiunge ancCappelli.

"Gli anziani sono più propensi a ricoprire un ruolo di mentore e ad aiutare i giovani dipendenti", afferma Cappelli. E per i giovani è spesso più facile accettare consigli da un lavoratore esperto che da un loro coetaneo, "perché non sono in competizione allo stesso modo", afferma.

### PRINCIPI DA RICORDARE

### Fare:

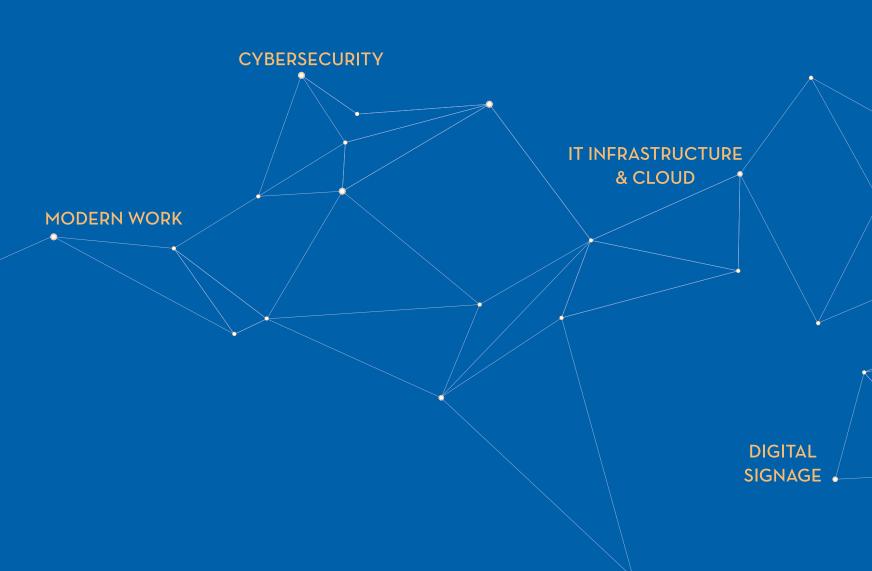
- Sperimentate team di età mista e programmi di mentoring inverso che consentano ai lavoratori più anziani ed esperti di interagire con i giovani assunti e di imparare da loro.
- Sviluppate piani di incentivazione che riflettano il punto in cui i dipendenti si trovano nella loro vita.
- Conducete regolarmente indagini sulle risorse umane per conoscere i dati demografici e le esigenze dei vostri dipendenti.

### Non fare:

- Non preoccupatevi di gruppi di affinità generazionale per i dipendenti: in genere rafforzano gli stereotipi.
- Agite come un manager dall'alto verso il basso: create collaborazioni con dipendenti di età diverse e incoraggiateli a condividere le loro opinioni.
- Partendo dal presupposto che sapete già come motivare i dipendenti più anziani o più giovani, chiedete loro cosa vogliono dalla loro vita professionale.



### 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!

### ACS Data Systems SPA

**VERONA:** Viale dell'Agricoltura, 7 - 37135 Verona (VR)

VICENZA: Via Marco Corner, 19/21 - 36016 Thiene (VI)

VENEZIA: Viale della Repubblica, 8 - 30020 Marcon (VE)

In partnership with

Hewlett Packard Enterprise



imasto sostanzialmente uguale a sé stesso per decine, se non centinaia, di anni, il lavoro sta attraversando una fase di cambiamento che non è esagerato definire rivoluzionaria. Da luogo strutturato e vincolato a una stretta contiguità delle persone in uno spazio definito, sta diventando un nuovo paradigma basato sulla collaborazione, la responsabilizzazione e la fiducia, dove le persone si possono muovere in modo più aperto e creativo senza vincoli di spazio e di tempo. In questo, aiutate da strumenti tecnologici sempre più potenti e di facile utilizzo, non più solo di comunicazione, ma di collaborazione abilitata e potenziata dalla tecnologia, in primis dall'intelligenza artificiale.

È questo il cambiamento profondo che stiamo vivendo e che uno studio della società di consulenza McKinsey ha recentemente messo in evidenza definendo la nuova relazione che si è instaurata fra tecnologia e mondo del lavoro: uno spazio sempre più aperto e collaborativo, dove la coesistenza di fisico e digitale, cioè lavoro in presenza e lavoro in remoto, sta producendo risultati inaspettati in termini di coinvolgimento, motivazione e produttività. Una tendenza sempre più chiara e misurabile di cui l'IA è componente fondamentale.

La tecnologia è certamente importante, ma non solo in termini di produttività, bensì anche di migliori e più libere capacità creative e aumento delle competenze favorito dalla crescente interazione tra le persone abilitata dalla tecnologia stessa. Ne è un esempio il software Copilot di Microsoft che lavora al fianco delle persone grazie all'integrazione nelle diffusissime app e che viene integrato all'interno di un'esperienza Chat, che funziona combinando i large language model (LLM) con le numerose app di Microsoft e con i dati disponibili -calendario, e-mail, chat, documenti, riunioni e contatti – per eseguire operazioni che prima le persone non erano in grado di fare.



L'importanza di unire la potenza tecnologica ai nuovi trend del lavoro in azienda è emersa in una tavola rotonda organizzata da Harvard Business Review Italia con la stessa Microsoft, sul tema "Lavoro ibrido e nuovi orizzonti" cui hanno preso parte importanti rappresentanti del mondo HR delle più grandi aziende operanti in Italia: Carlo Albini, Head of People and Organization Staff & Services di Enel; Ilaria Dalla Riva, Chief Administrative Office Italy di UniCredit; Franco Ghiringhelli, Chief HR, IT and Organization di Maire Tecnimont; Antonio Liotti, Chief HR &

Organization Officer di Leonardo; e Giulio Natali, Chief HR Officer di Fater (JV di Angelini e Procter & Gamble).

Quella del lavoro ibrido è infatti una realtà che si è venuta progressivamente affermando nell'ultimo triennio, dopo un inizio alquanto esitante e non privo di difficoltà e contraddizioni a partire dai primi lockdown imposti dalla crisi pandemica. Ma da necessità, quella del mix di lavoro remoto e lavoro in presenza è stata una realtà che si è rapidamente evoluta per diventare opportunità. Un'opportunità non scontata, su cui si è dovuto lavora-

re con consapevolezza e intelligenza per riuscire a determinare un nuovo assetto che, per quanto tuttora caratterizzato da incertezze e fluidità, si rivela ogni giorno sempre più chiaro e realmente produttivo

Alla base deve porsi un nuovo modello di lavoro di tipo collaborativo, basato sulla responsabilizzazione delle persone e la fiducia. Finiti i tempi in cui si esercitava uno stretto controllo sulle persone in base a regole rigide e scarsi o nulli margini di libertà, si è oggi approdati a un nuovo contesto lavorativo all'interno del



(\*) Marco Arvati è redattore di Harvard Business Review Italia.

quale si può sviluppare una libera e flessibile scelta di collaborazione tra chi sceglie di svolgere i propri compiti in presenza e chi, per una serie di motivi, stabilisce di perseguire gli obiettivi dell'azienda in altre situazioni. Il mix individuale e collettivo tra lavoro in presenza e in remoto diventa così una scelta responsabile di ottimizzazione e collaborazione, basata su fiducia e affidabilità.

La tecnologia, e da poco ormai anche quella basata sull'intelligenza artificiale, risulta essere non un obiettivo fine a sé stesso, ma lo strumento che abilita queste scelte di libertà nella responsabilità, con la capacità di rendere possibile anche un aumento del benessere dei dipendenti e dell'efficacia organizzativa dell'impresa.

Come è stato fortemente messo in chiaro, questo risultato virtuoso non viene da sé, ma è il possibile risultato di un impegno chiaro e consapevole dell'azienda, a partire dal vertice, e di un processo di crescita delle persone che diventa reale solo se il coinvolgimento si basa su reali motivazioni e condivisioni dell'obiettivo generale dell'azienda.

Nell'insieme, nei fatti, un modo nuovo di lavorare capace di mettere assieme intelligenza umana e intelligenza artificiale. Come ha sottolineato il CEO di Microsoft, Satya Nadella, «Ci sono stati molti momenti, nella storia dell'umanità, che hanno segnato punti di svolta fondamentali per la crescita della conoscenza abilitata dalla tecnologia: la nascita del mouse, il lancio di internet, le videoconferenze, ma anche l'arrivo dell'iPhone. Queste innovazioni hanno assottigliato sempre di più le differenze tra uomo e computer».



# LAVORO A DISTANZA DISTANZA CALMA MA NON

Sono molti i motivi per cui è poco probabile che si torni massicciamente al lavoro in presenza, come conferma un'indagine tra i manager di circa 500 aziende americane

DI NICHOLAS BLOOM \*



TNNNN



(\*) Nicholas Bloom è professore di economia all'Università di Stanford.

l lavoro a distanza ha subito un'impennata durante la pandemia, passando da circa il 6% dei giorni lavorativi completi negli Stati Uniti a oltre il 50% nella primavera del 2020. Da allora è diminuito costantemente e dall'inizio del 2023 si aggira intorno al 28%. Molti dirigenti ritengono che sia giunto il momento di tornare in ufficio: Jamie Dimon, CEO di JPMorgan, si è dichiarato uno scettico del lavoro a distanza; Mark Zuckerberg ha dichiarato che gli ingegneri "ottengono di più" in ufficio; e il responsabile delle persone di Google ha recentemente detto ai dipendenti che la presenza in ufficio sarà un fattore di valutazione delle prestazioni. Anche la dirigenza di Zoom vuole che i dipendenti tornino di persona due giorni alla settimana.

L'unico problema? Nemmeno i dirigenti si aspettano che questa spinta al ritorno in ufficio funzioni.

Il Survey of Business Uncertainty è gestito congiuntamente dalla Federal Reserve Bank di Atlanta, dall'Università di Chicago e da Stanford. Ogni mese, l'indagine indaga sui dirigenti di circa 500 aziende statunitensi di diversi settori e regioni. La più recente iterazione del sondaggio, condotta nel luglio 2023, chiede:

"Guardando avanti a cinque anni da oggi, quale quota dei dipendenti a tempo pieno della sua azienda prevede di essere in ciascuna categoria [completamente di persona, ibrida, completamente remota] nel 2028?". Come illustra il grafico, i manager si aspettano che il lavoro completamente remoto e ibrido continui a crescere. Hanno ragione ad aspettarsi un aumento del lavoro remoto e ibrido, per quattro motivi.

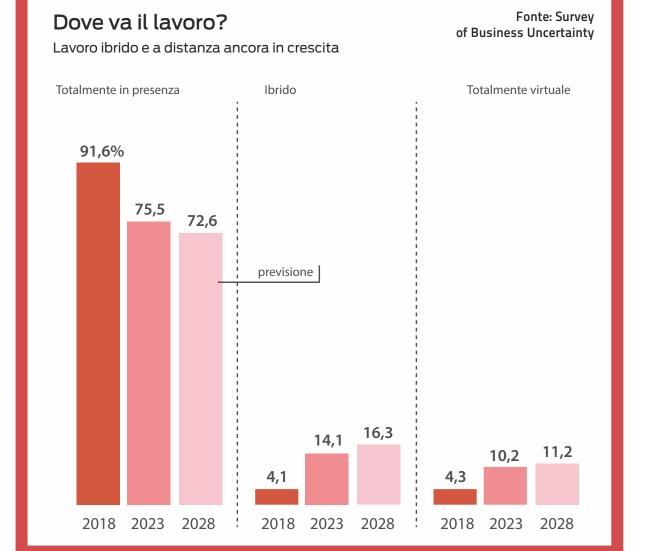
In primo luogo, con il miglioramento della tecnologia di telelavoro, aumenta la quota di persone che lavorano da remoto. Negli anni '60 gli uffici erano interamente cartacei e lavorare da casa era molto scomodo. Negli anni '80, i personal computer hanno iniziato a diffondersi e il lavoro a distanza è diventato più facile. Negli anni 2000, Internet e le nascenti videochiamate lo hanno reso ancora più facile. La risposta ha seguito la logica economica di base: man mano che i "costi" del lavoro a distanza diminuivano (ad esempio, minori disagi), sempre più persone sceglievano di farlo. I tassi di lavoro da casa sono cresciuti costantemente nel corso del mezzo secolo che ha preceduto la pandemia, anche se da un punto di partenza molto basso. E questa tendenza continuerà: la pandemia ha aumentato in modo significativo la quantità di ricerche e brevetti sulle tecnologie che supportano le interazioni a distanza.

In secondo luogo, il lavoro a distanza aumenterà perché le start-up nate dopo la pandemia hanno maggiori probabilità di utilizzarlo. Con la crescita di queste imprese più giovani, aumenterà la quota di posti di lavoro che offrono lavoro a distanza.

Terzo, e forse meno ovvio, gli Stati Uniti sono ben posizionati per il lavoro a distanza. Hanno già uno dei tassi di lavoro a distanza più alti di tutti i Paesi, dietro solo alla Nuova Zelanda e al Canada tra i 34 Paesi presi in esame. Questo ha senso. Il lavoro a distanza è una forma di decentramento e di autonomia personale: offre ai dipendenti una maggiore discrezionalità su come e quando lavorare. I ricercatori di management sanno da tempo che, affinché un processo decisionale decentrato abbia successo, un'azienda deve essere gestita particolarmente bene. Ricerche distinte condotte dai nostri colleghi dimostrano che le aziende statunitensi hanno in media pratiche di gestione migliori rispetto quelle di altri Paesi. Queste pratiche migliori consentono loro di gestire in modo più efficace il lavoro a distanza. Inoltre, il fatto che gli americani abbiano residenze più grandi rende più facile creare uno spazio di lavoro dedicato a casa.

Infine, il lavoro a distanza aumenterà perché piace ai dipendenti. I dati suggeriscono che il lavoro da casa è valutato dai dipendenti circa come un aumento di stipendio dell'8%, in media. È un'enorme comodità e contribuisce a ridurre il turnover – in un recente studio di grandi dimensioni, addirittura del 35%.

E i timori che il lavoro a distanza riduca la produttività? Le ricerche suggeriscono che il lavoro completamente a distanza è in media fino al 10% meno produttivo del lavoro in sede. Ma è anche molto più economico, perché riduce le esigenze di spazio e consente di assumere da qualsiasi luogo. La produttività in modalità ibrida varia a seconda delle mansioni, delle persone e delle pratiche di gestione. In media, tuttavia, il lavoro ibrido sembra avere un effetto netto minimo sulla produttività e può aumentarla. Gli accordi





ibridi consentono inoltre di risparmiare sui costi - in termini di tempo e denaro - del pendolarismo. Se i dipendenti realizzano la stessa quantità di lavoro sia che si rechino in ufficio due o cinque giorni alla settimana, in realtà impiegano il loro tempo in modo più efficiente con il sistema ibrido.

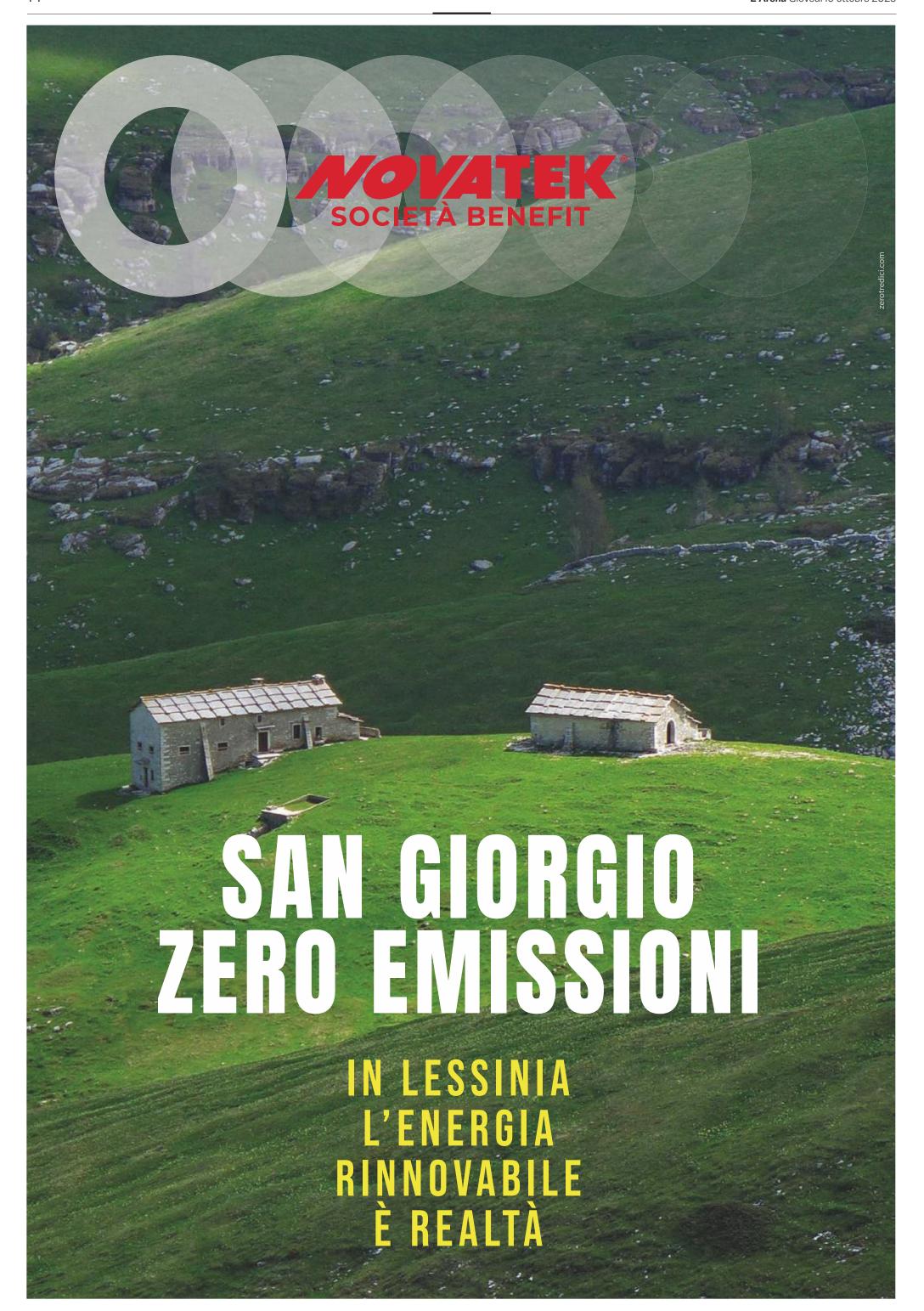
Le aziende e i loro dirigenti dovrebbero considerare seriamente i vantaggi di la-

vorare da casa, almeno un paio di giorni alla settimana. L'ibrido gestito, in cui i team si riuniscono tutti in ufficio uno o due giorni alla settimana, può rappresentare il meglio dei due mondi. Può essere redditizio per le aziende, apprezzato dai dipendenti e migliore per il pianeta grazie al minor consumo di energia.

Sebbene il futuro del lavoro a distanza

rimanga incerto, è poco probabile che si assista a un grande ritorno all'ufficio. Le tecnologie per il lavoro a distanza non potranno che migliorare e i dipendenti si orienteranno verso aziende con politiche più flessibili. Il più grande indizio che la spinta al ritorno in ufficio non funzionerà, tuttavia, è il fatto che gli stessi dirigenti prevedono privatamente che il lavoro a distanza continuerà ad aumentare.

14



### PER LA SETTIMANA ON THE TEMPO FOR THE TEMPO FOR

Tutti la chiedono, tutti la vogliono. Ma quando è associata a un calo del reddito, l'entusiasmo si riduce sensibilmente DI MARCELLO RUSSO \*

timana corta, anche le associazioni sindacali, spinti da alcune esperienze di successo che riguardano soprattutto la Gran Bretagna, l'Australia o l'Islanda (dove è stato coinvolto meno dell'1% della forza lavoro). La banca Atom Bank ha registrato un aumento del 500% di candidature spontanee, dopo aver annunciato la decisione di adottare la settimana corta per i suoi 430 dipendenti senza alcuna riduzione dello stipendio. Si tratta effettivamente di una novità? Timothy Campbell, in un recente articolo sul tema, afferma che l'interesse per la settimana corta ha più di 50 anni. Siamo di fronte a un revival, come dimostra la figura in pagina, in cui Campbell analizza l'attenzione che i quotidiani americani hanno dato al tema negli ultimi 42 anni. Campbell cita una collega, Janice Hedges, che sostiene che la settimana corta «abbia catturato l'immaginazione di tutti, manager, sindacati e lavoratori». La dichiarazione risale al 1971! Addirittura, ci sono alcune evidenze dell'adozione della settimana corta negli Stati Uniti già negli anni Quaranta, quando i camionisti addetti alla fornitura di gas e benzina lavoravano soltanto quattro giorni alla settimana. Hedges si chiede così se questo cambio di paradigma epocale fosse imminente! La risposta fornita dalla storia è semplice: "no".

el mondo (timidamen-

te in Italia) è scoppiata

la mania della setti-

mana corta, in ingle-

se four-day work week.

Tutti richiedono la set-

Per Campbell, questo entusiasmo recente è legato alla pressione esercitata dai gruppi che sostengono questa iniziativa, come il think-thank indipendente Autonomy.work o il gruppo 4dayweek.com, piuttosto che da reali evidenze empiriche.

Il suo pensiero è supportato da Spencer, economista inglese, che afferma come l'entusiasmo verso la riduzione dell'orario lavorativo è controproducente poiché devia l'attenzione dalla reale questione che dovremmo affrontare con urgenza: prevedere una paga più alta e migliorare le condizioni di lavoro per milioni di lavoratori nel mondo.

L'esperienza più citata in questi mesi riguarda la Gran Bretagna e il progetto che ha coinvolto circa 2.900 lavoratori. Secondi Golden, in cui emerge che, quando la settimana corta è associata a un calo del reddito, l'entusiasmo dei lavoratori si riduce sensibilmente. I gruppi che sostengono questa iniziativa ritengono che la settimana corta sia uno strumento utile per ridurre le diseguaglianze di genere sul lavoro. Nell'esperienza inglese è stato riscontrato che il numero di ore dedicato alla cura dei figli è raddoppiato tra gli uomini che hanno partecipato a questo progetto pilota. I sostenitori di questa

(\*) Marcello Russo Professore ordinario d

Professore ordinario di Comportamento organizzativo, Università di Bologna; Direttore del Global MBA, Bologna Business School. Questo articolo è estratto da un libro in via di pubblicazione nel 2024, dal titolo Il buon equilibrista. Un buon work-life balance è possibile.



NEL 1968

### . P. Wernette

**ECONOMISTA STATUNITENSE** 

nel 1968, dichiarò che se tutte le aziende americane avessero optato per la settimana corta, riducendo di un quinto l'orario di lavoro, la produttività complessiva di beni e servizi e il modello di vita americano sarebbero crollati rapidamente. Anche se è possibile produrre di più ogni ora, è veramente impossibile, secondo Wernette, produrre in 32 ore la stessa quantità di merci prodotta in 36 o 40 ore settimanali.

attribuirono alla settimana corta vantaggi eccessivi, quasi fantasiosi a volte, spesso frutto di altri fattori o di errori di misurazione. A un'azienda che vendeva pneumatici fu attribuito addirittura un aumento delle vendite pari al 400% dopo l'adozione della settimana corta.

Un punto importante dei sostenitori della settimana corta riguarda la capacità dei lavoratori di raggiungere una migliore efficienza complessiva sul lavoro. Con un'agenda più compatta, si ritiene sia possibile, secondo Wernette, produrre in 32 ore la stessa quantità di merci prodotta in 36 o 40 ore settimanali. I primissimi studi empirici condotti negli Stati Uniti non registrarono aumenti significativi di produttività per effetto dell'introduzione della settimana corta. Non è sempre tutto così semplice. Alla settimana corta si attribuiscono tensioni che potrebbero peggiorare anziché migliorare il work-life balance, per una maggiore intensificazione del lavoro e l'eccessiva pressione



do il report realizzato da Autonomy.work, la produttività complessiva delle imprese non ne ha risentito e in alcuni casi è addirittura aumentata. Il report sottolinea che il 92% delle imprese che hanno preso parte al progetto ha continuato con la sperimentazione, mentre diciotto imprese hanno deciso di adottare la settimana corta in modo permanente. Ancora più significativo è l'apprezzamento dei dipendenti: oltre il 15% dei partecipanti ha dichiarato di non voler più tornare indietro neanche a fronte di una paga più bassa. Questo dato non è tuttavia confermato in una ricerca, condotta nel 2012 da parte

politica tendono, spesso, a richiamare il pensiero di Marx o di Keynes, nell'idea che il progresso nella nostra società avrebbe richiesto un'estensione del tempo libero a disposizione degli individui e il miglioramento delle condizioni di lavoro. Alcuni (anche il Governo, secondo un recente articolo pubblicato il 2 luglio) ritengono che la riduzione dell'orario di lavoro possa anche contribuire alla riduzione dell'emissione di CO2, aiutandoci a raggiungere i nostri obiettivi futuri di carbon neutrality. Campbell ritiene questo entusiasmo esagerato e non fondato su reali evidenze empiriche. Già nel 1970 si

possibile eliminare gli sprechi di tempo ed essere più concentrati ed efficienti, e la produttività complessiva aumenterebbe. Tuttavia, non siamo dei robot che possono garantire sempre lo stesso livello di produttività e la realtà dei fatti è molto più complessa.

L'economista Wernette, nel 1968, dichiarò che se tutte le aziende americane avessero optato per la settimana corta, riducendo di un quinto l'orario di lavoro, la produttività complessiva di beni e servizi e il modello di vita americano sarebbero crollati rapidamente. Anche se è possibile produrre di più ogni ora, è veramente imche potremmo subire quando siamo chiamati a raggiungere gli stessi obiettivi in un lasso di tempo inferiore. A volte, i lavoratori guardano alla settimana corta con speranza, come un modo per fuggire da dinamiche lavorative tossiche, caratterizzate da mancanza di fiducia, micromanagement e scarsa autonomia nello svolgimento del proprio lavoro. Se questo fosse il problema, la soluzione allora non sarebbe quella di ricorrere a questo strumento di flessibilità oraria del lavoro, ma tentare di migliorare la qualità complessiva dell'esperienza lavorativa e, spesso, le abilità di leadership dei nostri capi.

### Harvard Business Review la rivista di management n. 1 al mondo

Per informazioni e abbonamenti





