

L'Arena
il giornale di Verona dal 1866

Inserito Speciale
In supplemento
al numero odierno

FESTIVAL
del
FUTURO
2024

SOCIETÀ 5.0
COME COSTRUIRE
UN MONDO
UMANOCENTRICO

Teatro Ristori
VERONA
23-25
novembre 2024

GLI AUTORI
DI QUESTO NUMERO

Jennifer Whyte
Alice Comi
Ben Laker
Luigi Mosca
Marta Ottaviani
Hal Gregersen
Roger Lehman
Edgar H. Schein
Peter A. Schein
Sheila Dodge
Don Kieffer
Nelson P. Repenning

UMANIZZARE DEL LAVORO L'ORGANIZZAZIONE

A CURA DI
GRUPPO ATHESIS

IN PARTNERSHIP CON

edi ECCELLENZE
D'IMPRESA

MIT Sloan
Management Review Italia



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



CREDIT NETWORK & FINANCE®

www.cienneffe.com

GRUPPO **F** FRASCINO



In sinergia con
JOB&Orienta 2024

**SOCIETÀ 5.0:
COME COSTRUIRE UN MONDO
UMANO CENTRICO**

Verona, 27-30 novembre 2024
Fiera Verona

Mercoledì 27 novembre
h. 16.30 - 18.30

Saluti istituzionali
PER UNA DEFINIZIONE DI SOCIETÀ 5.0
Keynote speech: **Prof. Mauro Magatti**,
Università Cattolica di Milano
Chiara Lupi, Direttrice Editoriale Este,
intervista **Gianni Dal Pozzo**, Amministra-
tore delegato Considi, sul suo libro Nuove
Tecnologie, Nuova Civiltà, ESTE libri
Moderatrice: **Chiara Lupi**, Direttrice
Editoriale Este
Panelist: **Francesco Giuliano**, COO, Bici-
dette Bianchi, **Matteo Marzotto**, impre-
nditore, **Prof. Michele Milella**, Direttore
dipartimento DIMI, Università di Verona.
Prof.ssa Barbara Quacquarelli, Direttrice
MIT Sloan Management Review Italia.

Giovedì 28 novembre
h. 11.30-13.30

**TECHGEN: L'INNOVAZIONE PER UNA
SOCIETÀ IN EVOLUZIONE**
Keynote speech: **Matteo Ward**, impre-
nditore sociale
Moderatore: **Marino Smiderle**, Direttore Il
Giornale di Vicenza
Panelist: **Bias** imprenditore digitale,
Alessandro Farinelli, Direttore del Dipar-
timento di informatica, Università di Ve-
rona, **Giuseppe Piardi**, Managing Director

Stena Recycling Italia, **Alberto Piovesan**,
Art Director, Centro studi Dainese, **Gio-
vanni Rana jr**, Innovation Manager di
Pastificio Rana.
Keynote speech: **Prof. Federico Gobbi**,
IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria
(Ospedale Negrar): Niente paura...ci sarà
una nuova pandemia

Giovedì 28 novembre
h. 16.30- 18.30

Marco Scorzato, Vice caporedattore Il
Giornale di Vicenza, intervista l'Europarla-
mentare **Elena Donazzan** e **Patrizia Toia**,
già Europarlamentare, sul tema: Unione
Europea, sfide e prospettive

**UN'EUROPA PIÙ COMPETITIVA IN UN
MONDO COMPLESSO**

Moderatrice: **Marta Federica Ottaviani**,
editorialista Gruppo Athesis
Panelist: **Claudia Colla**, Direttrice della
Rappresentanza di Milano della Com-
missione Europea, **Gregorio De Felice**,
Chief Economist Intesa Sanpaolo, **Mauro
Fanin**, Presidente Cereal Docks, **Filippo
Manfredi**, Direttore Generale Fondazione
Cariverona, **Ambasciatore Fernando Nelli
Feroci**, Presidente IAI.
Conclusioni: **Monica Maggioni**, Giorna-
lista- Direttrice Editoriale per l'Offerta
informativa RAI.tv

Conclusioni
a cura di **Luigi Consiglio**
Ceo Eccellenze d'Impresa

Venerdì 29 novembre
h. 11.30-13.30

COME LAVORERÒ DOMANI?
Keynote speech: **Alberto Pellai**, medico e
scrittore
Keynote speech: **Filippo Alongi**, IRCCS
Ospedale Sacro Cuore Don Calabria
(Ospedale Negrar): L'intelligenza artificiale
nella medicina moderna: il primato del
medico
Moderatore: **Gianluca Dotti**, giornalista,
Coordinatore editoriale TuttoITS
Panelist: **Marco Bentivogli**, co-fondatore
di Base Italia, **Ilaria Cingottini**, Centro
studi UnionCamere Progetto Excel-
sior, **Margherita da Ponte**, studentessa

ITS Academy Turismo Veneto, Master in
Tourism Innovation Digital 4.0, **Fabian
Gatti**, Production Manager, Bicilette
Bianchi, **Francesca Grego**, co-fondatrice
Kika srl.

Venerdì 29 novembre
h. 16.30-18.30

Massimo Mamoli, Direttore L’Arena,
intervista il **Prof. Stefano Zamagni**,
Università di Bologna, sul tema “Il ruolo
dell’uomo nella Società 5.0”

L'UOMO MOTORE DEL CAMBIAMENTO

Moderatrice: **Chiara Lupi**, Direttrice
Editoriale Este
Panelist: **Michele Bertola**, Presidente di
ANDIGEL e autore del testo “Persone
fuori dal comune”, **Prof. Giorgio Goset-
ti**, Sociologo del lavoro, Università di
Verona, **Sebastiano Zanolli**, Manager e
scrittore, **Marina Salomon**, imprenditrice.

Conclusioni
a cura di **Luigi Consiglio**
Ceo Eccellenze d'Impresa

Sabato 30 novembre
h. 11.30-14.30

**LA VALORIZZAZIONE DELLE FILIERE
ITALIANE COME VANTAGGIO
COMPETITIVO PER IL PRODOTTO
ALIMENTARE MADE IN ITALY**

Paolo Barilla, Presidente, Unione Italiana
Food, **Francesco Mutti**, Amministratore
Delegato Mutti Spa, **Ettore Prandini**,
Presidente Coldiretti
Moderatore: **Prof. Paolo De Castro**, Uni-
versità di Bologna

L'ALIMENTAZIONE IN-SOSTENIBILE

Moderatrice: **Marta Federica Ottaviani**,
editorialista Gruppo Athesis
Panelist: **Lorenzo Cogo**, fondatore di
Loco, **Elisa D'Ospina**, modella e scrittrice,
Stefano Fanini, Verona Volley.

Saluti conclusivi
a cura di **Luigi Consiglio**
Ceo Eccellenze d'Impresa

Il progresso al servizio di una società più giusta, dove le nuove tecnologie siano alleate dell'uomo e lo rimettano al centro, aiutandolo nella risoluzione di problemi e processi time consuming, oltre a sostituirlo nei lavori a basso valore aggiunto, ripetitivi e mal pagati.
Il Festival del Futuro di quest'anno è dedicato proprio alla Società 5.0 e a come questo mondo umano-centrico possa essere concretamente costruito. Quattro giorni di dibattiti, keynote speech pensati per ispirare la platea, soprattutto quella dei giovani, che di questo cambiamento saranno i protagonisti. Uno degli aspetti che verranno indagati con maggiore attenzione, sarà il rapporto fra uomo e macchina è fondamentale. L'obiettivo del Festival è sottolineare l'importanza di mantenere un equilibrio, in cui le tecnologie avanzate non sostituiscano l'uomo, ma lo potenzino. Il dialogo su come si possano creare collaborazioni armoniose tra uomini e macchine è essenziale per garantire che il progresso tecnologico non comprometta l'umanità ma la rafforzi.

Un altro tema centrale del festival saranno le nuove tecnologie. Il progresso nei campi dell'intelligenza artificiale, della realtà aumentata, della blockchain e dell'Internet delle Cose (IoT) sta trasformando radicalmente il nostro mondo. Queste tecnologie offrono immense opportunità, ma sollevano anche questioni importanti riguardo alla privacy, alla sicurezza e all'etica. Durante il festival, esperti del settore discuteranno su come possiamo sfruttare al meglio queste tecnologie, minimizzando i rischi e massimizzando i benefici per la società.

Il festival offrirà anche uno sguardo sul futuro del mercato del lavoro, esplorando quali saranno le figure professionali più richieste. Con la digitalizzazione crescente, si prevede una crescente domanda di esperti in cybersecurity, sviluppatori di software, specialisti in big data, esperti di intelligenza artificiale e robotica, oltre a professionisti in settori emergenti come la bioinformatica e l'energia sostenibile. L'importanza della formazione continua e della riqualificazione professionale per rimanere competitivi in un mercato del lavoro in rapida evoluzione sarà un aspetto da sviluppare con attenzione.

Senza mai dimenticare che è l'uomo il motore del cambiamento. La tecnologia, per quanto avanzata, è uno strumento creato dall'uomo per l'uomo. È quindi essenziale che gli individui e le comunità rimangano al centro del processo decisionale, guidando l'innovazione verso obiettivi che promuovano il benessere collettivo. Il festival esplorerà come possiamo promuovere una leadership inclusiva e collaborativa, in cui ogni voce abbia la possibilità di contribuire al futuro della nostra società.

In conclusione, il “Festival del Futuro a Tema Società 5.0: Come Costruire una Società Umano-Centrica” sarà un'occasione imperdibile per riflettere su come possiamo plasmare un futuro in cui l'innovazione tecnologica e l'umanità procedano di pari passo. Un futuro in cui le tecnologie avanzate siano al servizio dell'uomo, migliorando la qualità della vita e creando nuove opportunità per tutti.

UMANIZZARE L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

EDITORIALE di MARTA F. OTTAVIANI
Editorialista Gruppo Athesis

Negli ultimi decenni, la nostra società ha vissuto una rivoluzione con l'avvento delle tecnologie digitali e dell'automazione. La transizione verso la Società 5.0, un concetto nato in Giappone, propone un futuro in cui l'innovazione tecnologica e il benessere umano si intrecciano profondamente. In questa nuova visione, la tecnologia non è solo uno strumento di efficienza, ma un mezzo per migliorare la vita quotidiana e il lavoro, mettendo l'essere umano al centro. Questo significa riconsiderare non solo come lavoriamo, ma soprattutto come ci relazioniamo all'interno dei nostri ambienti professionali.

L'umanizzazione del lavoro diventa quindi cruciale. In un'epoca in cui le macchine e l'intelligenza artificiale possono sollevarci dalle mansioni ripetitive, è il potenziale umano che deve essere valorizzato: creatività, empatia e collaborazione sono le risorse più preziose. Gli studi dimostrano che un equilibrio tra lavoro e vita privata non solo aumenta l'efficienza e la produttività, ma riduce lo stress e migliora la qualità delle relazioni umane. Per questo, la Società 5.0 non può limitarsi ad automatizzare; deve promuovere un contesto di lavoro in cui il benessere psicofisico dei dipendenti sia una priorità.

In questo nuovo ecosistema lavorativo, le relazioni umane sono destinate a evolversi. I modelli di lavoro flessibili, come il remote working e gli orari adattabili, permettono ai lavoratori di gestire meglio il proprio tempo e bilanciare le responsabilità professionali con la vita privata.

Le relazioni tra leader e dipendenti saranno determinanti per il successo della Società 5.0. I leader dovranno sviluppare nuove competenze, puntando su una leadership empatica e inclusiva, capace di riconoscere il valore della diversità e di promuovere un ambiente dove ogni individuo si senta apprezzato e rispettato. La capacità di ascoltare, comprendere i bisogni dei dipendenti e sostenere pratiche di lavoro salutari sarà fondamentale per creare una cultura aziendale basata sulla fiducia e sulla collaborazione.

L'integrazione tra competenze umane e tecnologiche trasformerà anche il modo in cui lavoriamo insieme. Le aziende diventeranno organismi fluidi e interconnessi, capaci di adattarsi rapidamente ai cambiamenti. In questo contesto, le tecnologie digitali non solo supportano il lavoro, ma favoriscono nuove modalità di interazione e collaborazione. Piattaforme digitali e realtà aumentata permetteranno esperienze immersive che rafforzano il senso di connessione tra colleghi, anche a distanza.

Il cambiamento organizzativo può avere un impatto profondo sulla percezione che i dipendenti hanno di sé e del loro lavoro. Sentirsi parte di una comunità lavorativa che apprezza e sostiene può stimolare la creatività e la proattività, migliorando le performance complessive. Solo investendo nelle relazioni umane e promuovendo una cultura del lavoro basata sulla fiducia e sul rispetto reciproco, la Società 5.0 potrà davvero realizzare il suo obiettivo: una società in cui tecnologia e umanità si fondono per creare un futuro più giusto e sostenibile per tutti.



Supplemento al numero odierno de



L'Arena
il giornale di Verona dal 1866



**FESTIVAL
del
FUTURO
2024**

Inserto Speciale - n. 5 di 7

01

Per una definizione di Società 5.0

02

Le persone e la società nel futuro

03

Nuove tecnologie per una nuova civiltà

04

La valorizzazione della persona nella fabbrica del futuro

05

Umanizzare l'organizzazione del lavoro

06

L'Alimentazione IN-sostenibile

07

Un'Europa più competitiva in un mondo complesso



Fissa il futuro,
oggi.

Energia pulita, ferma nel prezzo.
Pura è l'offerta gas e luce che ti rassicura **oggi**
mentre guardi al **domani**.

Scopri di più su agsmaimenergia.it



Per maggiori informazioni sul nostro impegno
per l'ambiente visita il sito

agsm aim |
Energia



COSTRUTTORI DEL FUTURO



(*) **Jennifer Whyte**
Docente della School of Project Management della facoltà di Ingegneria presso l'Università di Sidney, Direttrice del John Grill Institute for Project Leadership



(**) **Alice Comi**
Professore associato al College of Design and Innovation, Università di Tongji (Shanghai)



(***) **Luigi Mosca**
Ricercatore associato presso l'Imperial College Business School di Londra e Ricercatore onorario presso il John Grill Institute for Project Leadership, Università di Sidney

Di Jennifer Whyte*, Alice Comi** E Luigi Mosca***

LHybrid work integra il lavoro in presenza e quello a distanza. Supportato dalla tecnologia, consente ai manager di prendere decisioni e gestire i propri team tramite l'uso di videoconferenze. Questa nuova modalità, tuttavia, richiede di confrontarsi con nuove difficoltà organizzative e con le conseguenze negative del lavoro a distanza. Per esempio, la distanza fisica potrebbe tradursi in un distacco emotivo dal lavoro in questione. La mancanza di contatto umano potrebbe comportare dei rischi, quali l'esclusione di persone con competenze pertinenti o, peggio ancora contribuire alla creazione di futuri illusori, forieri di aspettative che poi si scontrano inevitabilmente con la realtà.

UN'INDAGINE PARTECIPATIVA, RIFLESSIVA E PROGRESSIVA

Il futuro, dunque, diventa parzialmente 'messo a disposizione' nel presente, per poi essere riformulato verbalmente e graficamente in narrazioni, testi, immagini, annotazioni e

grafici. Il future making è una pratica partecipativa, consentendo a diversi partecipanti di coordinare, apprendere e modificare le valutazioni del futuro, senza tuttavia dover essere d'accordo. L'indagine stessa è spesso avviata da una situazione indeterminata, un puzzle che viene inquadrato come un problema, stimolando curiosità e azione. Una situazione così indeterminata solleva un dubbio e, a sua volta, motiva l'indagine attraverso un impegno emotivo che comporta la creazione di rappresentazioni del futuro, e il loro progressivo affinamento.

LA 'RICETTA' PER UNA GESTIONE DEL LAVORO IBRIDO VIRTUOSA

Ma come fare future making nell'era dell'Hybrid work, quando l'indagine – già complessa di per sé – si sposta in ambienti in parte virtuali e in parte fisici? Non serve solo di delineare un quadro ideale del future making quale mezzo per realizzare un futuro migliore, ma anche esaminare le sfide che emergono quando i professionisti intraprendono il percorso in contesti ibridi. Questo interesse è stato innescato dalla pandemia globale di

covid 19, ma è anche motivato da tendenze più ampie come la digitalizzazione del lavoro, che fanno sì che il future making avvenga sempre più online o in contesti ibridi (dove alcuni partecipanti lavorano in presenza insieme e altri da località geografiche remote). Il lavoro online e quello ibrido pongono delle sfide uniche per il future making, perché qui i partecipanti non hanno un contatto diretto con le persone e un accesso immediato ai materiali. Perché la difficoltà emerge dalla combinazione fra lavoro ibrido e remoto vengano successo, è necessario che i manager attuino tre azioni correttive.

ATTENZIONE A QUELLO CHE MANCA

I manager devono essere consapevoli che, durante una videoconferenza, può venirsi a creare una distanza emotiva e cognitiva tra i membri del team. Persone, luoghi e oggetti meno vicini possono essere percepiti come meno rilevanti. Il nostro suggerimento è che i manager pensino in modo esplicito a come sollecitare (e includere) feedback dei membri del loro team (geograficamente dispersi)

per prendere decisioni riguardanti il futuro delle loro aziende. Il manager coinvolto in una videoconferenza può quindi porre domande che invitino al dialogo. In tal modo, poiché i partecipanti online sono chiamati e impegnati a offrire riscontri, c'è una maggiore opportunità di costruire le basi per una discussione sul futuro.

CONSIDERARE LE ALTERNATIVE

Durante una videoconferenza, a causa del mezzo utilizzato, c'è la possibilità che i membri del team trovino difficoltà ad articolare la propria opinione in termini che consentano loro di introdurla e mostrarne la rilevanza per il processo di creazione del futuro. La giustapposizione di alternative serve a questo scopo, permettendo ai partecipanti di rendere evidenti le varie conseguenze di soluzioni differenti. La consapevolezza dei limiti della propria conoscenza permette di sollevare domande su ciò che non è rappresentato nella pratica condivisa online. Il confronto tra diverse alternative contrasta la tendenza dei partecipanti a considerare come definitive le rappresentazioni che

vedono sullo schermo. Questa misura costringe le persone a prendere decisioni su diverse opzioni, ed è quindi un modo per sostenere l'impegno attivo nell'indagine. Si tratta di un processo importante, perché fornisce un'azione correttiva che evidenzia diverse opzioni per affrontare una situazione equivoca, consentendo ai partecipanti di articolare i valori e testare i propri motivi attingendo all'esperienza vissuta. Forzando i partecipanti a generare e considerare alternative, questa azione correttiva fornisce un punto di partenza per porre la domanda su cosa o chi manca nella rappresentazione.

NON SOLO VIDEOCALL

In una videoconferenza, i manager potrebbero prendere decisioni in modo troppo veloce, sottovalutando alcuni aspetti importanti del futuro. 'Mischiare' i vari supporti può non solo aprire nuove prospettive, ma anche favorire un'interazione umana. Un caffè in pausa pranzo dove si condivide il cartaceo di quanto visto online, apre nuove prospettive, sviluppa idee, consolida il legame del team.



LA MEDICINA DEL FUTURO È GIÀ QUI

Alte tecnologie, ricerca e umanizzazione delle cure a servizio del paziente. Sono i pilastri su cui poggia l'**IRCCS Ospedale Sacro Cuore Don Calabria**, dove il prendersi cura della persona, e non solo il trattamento della malattia, è al centro dell'attività quotidiana del personale sanitario affinché, grazie alle terapie più avanzate e alla migliore assistenza, il paziente possa recuperare la salute e la qualità della vita.

RADIOTERAPIA ONCOLOGICA
AVANZATA

MEDICINA NUCLEARE
CON RADIOFARMACIA E CICLOTRONE

CHIRURGIA MINI-INVASIVA
DELL'ENDOMETRIOSI

MEDICINA RIGENERATIVA
ORTOPEDICA E RIPROTESIZZAZIONE

TERAPIE DELLE GRAVI
PATOLOGIE RETINICHE

MALATTIE INFETTIVE
E TROPICALI

IRCCS "ISTITUTO DI RICOVERO E CURA A CARATTERE SCIENTIFICO" SACRO CUORE - DON CALABRIA
Ospedale Classificato e Presidio Ospedaliero Accreditato - Regione Veneto
Via Don A. Sempredoni, 5 - 37024 Negrar di Valpolicella (VR) - Tel. +39 045 6013111

www.sacrocuore.it

Seguici



COSA COMPORTA LA SETTIMANA CORTA

SUL FUTURO DEL LAVORO?



La pandemia ha spinto verso modalità di lavoro più flessibili, con la settimana corta che migliora produttività e benessere. Aziende globali adottano orari ridotti senza tagli salariali, attraggono talenti e favoriscono un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, ridefinendo il futuro del lavoro

Di Ben Laker*



(*) **Ben Laker**
Professore di Leadership presso la Henley Business School dell'Università di Reading

La pandemia di Covid-19 ha inciso profondamente sulla vita lavorativa delle persone, favorendo, di recente, il passaggio a modalità di lavoro flessibili e rendendo comuni idee come la settimana corta. Secondo questo orario, i dipendenti lavorano di solito quattro giorni a settimana e hanno un weekend che dura tre giorni, senza che la loro retribuzione sia ridotta. Da tempo, i sostenitori della settimana corta suggeriscono che far lavorare i dipendenti quattro giorni anziché cinque aumenta la produttività, e le prove a sostegno di questa tesi sono, in effetti, più che positive. Per esempio, nel 2021 in Islanda, i ricercatori hanno osservato che adottare la settimana corta senza ridurre gli stipendi migliorava il benessere e la produttività dei lavoratori. E quando lo stesso anno si sono tenute le elezioni parlamentari in Scozia, la campagna del Primo Ministro Nicola Sturgeon includeva la promessa di 10 milioni di sterline alle aziende che avrebbero provato ad adottare la settimana corta, un esperimento che è attualmente in corso. Lo scorso anno, anche l'Irlanda ha sperimentato per sei mesi la settimana lavorativa di quattro giorni, mentre la Spagna ha lanciato un piano triennale che prevede una settimana lavorativa di 32 ore come parte del progetto per la ripresa economica del Paese dopo il Covid-19. Le aziende di tutto il mondo sono sempre più attratte dai vantaggi che derivano dal concedere un giorno libero in più ai propri dipendenti, incoraggiate dall'esperimento condotto da Microsoft nell'agosto del 2019 in Giappone, in cui il nuovo orario di lavoro ha portato a un aumento della

produttività del 40%. Da allora, molte altre imprese hanno seguito l'esempio. La filiale britannica di Canon, azienda produttrice di macchine fotografiche, è tra quelle che più recentemente stanno testando la settimana lavorativa di quattro giorni senza alcuna riduzione dello stipendio. Negli Stati Uniti, Kickstarter e Bolt sono tra le molte aziende che la stanno sperimentando, così come Unilever, che lo scorso novembre ha annunciato di voler provare ad adottare questo orario lavorativo in Nuova Zelanda. La scelta di una settimana lavorativa più corta potrebbe portare anche a un'ondata di domande di lavoro, come ha scoperto Atom Bank; quasi subito dopo aver annunciato l'adozione della settimana corta per i suoi 430 dipendenti, l'azienda ha registrato un aumento del 500% delle domande di lavoro. I dipendenti della banca lavorano ora quattro giorni a settimana per un totale di 34 ore (rispetto alle 37,5 ore del passato) e possono scegliere di avere il lunedì o il venerdì libero.

QUESTO COSA SIGNIFICA PER IL FUTURO DEL LAVORO?
Secondo una nuova ricerca della Henley Business School, più di due terzi delle aziende ritengono che offrire la possibilità di lavorare quattro giorni a settimana sia essenziale per il proprio successo nel futuro. Dopo la pubblicazione nel 2019 del report intitolato Four better or four worse?, che indagava a livello nazionale l'atteggiamento nei confronti del lavoro flessibile e della settimana corta, i ricercatori hanno rivisto l'argomento nel novembre 2021, con sondaggi quantitativi condotti su oltre 2.000 dipendenti e 500 dirigenti nel Regno Unito. Dai loro risultati si conclude



che la settimana corta influisce positivamente sul benessere delle persone: il 78% dei datori di lavoro, ovvero il 5% in più rispetto al 2019, ha dichiarato che i propri dipendenti si sentono meno stressati sul lavoro. È interessante notare che la pandemia ha cambiato le opinioni di molte persone riguardo ai benefici della settimana lavorativa corta. Una netta

rebbe con la diminuzione dei giorni lavorativi. Alla domanda su come avrebbero trascorso il proprio giorno libero in più, stare con la famiglia è stata l'attività più popolare (66%), a prescindere dalla generazione di appartenenza degli intervistati. La settimana lavorativa più breve potrebbe avere un impatto positivo anche sul settore del com-

mercio al dettaglio, dal momento che il 54% delle persone afferma che userebbe il proprio giorno libero in più per fare shopping. Anche gli enti di beneficenza potrebbero trarre dei vantaggi, visto che un quarto degli intervistati ha dichiarato che utilizzerebbe il tempo in più a disposizione per fare volontariato. Tra le aziende che hanno già adottato la settimana corta, il 68% (in aumento rispetto al 63% del 2019) ha dichiarato che offrire accordi di lavoro flessibile le sta aiutando ad attrarre i candidati giusti, in quanto dimostrano il proprio approccio lungimirante al lavoro, che si traduce, per esempio, in una maggiore indipendenza derivante da giornate prive di riunioni. Queste aziende sono anche consapevoli che i loro potenziali dipendenti potrebbero prediligere una Portfolio career, con occupazioni in più di un'azienda. Infatti, nell'indagine di Henley del 2021, il 37% dei dipendenti ha indicato che una carriera fatta di più lavori o datori di lavoro (nota anche come Gig work) sarebbe un "modo di vivere desiderabile", un dato in aumento rispetto al 30% del 2019. Sulla scia della Great resignation, le aziende dovrebbero adottare la settimana corta per trattenere il personale già esistente e attrarre nuovi candidati. La pandemia ha modificato in modo permanente il modo in cui i datori di lavoro e i dipendenti affrontano l'organizzazione

Nel 2021 in Islanda, i ricercatori hanno osservato che adottare la settimana corta senza ridurre gli stipendi migliorava il benessere e la produttività dei lavoratori

maggioranza (70%) concorda sul fatto che questa migliorerebbe la qualità complessiva della propria vita e più di due terzi ritiene che la propria salute mentale trarrebbe giovamento da una maggiore flessibilità lavorativa. Inoltre, il 69% dei dipendenti sostiene che la propria vita familiare migliore-

rebbe con la diminuzione dei giorni lavorativi. Alla domanda su come avrebbero trascorso il proprio giorno libero in più, stare con la famiglia è stata l'attività più popolare (66%), a prescindere dalla generazione di appartenenza degli intervistati. La settimana lavorativa più breve potrebbe avere un impatto positivo anche sul settore del com-



(*) **Hal Gregersen**
è Professore Associato
di Leadership e Innovazione
alla MIT Sloan School of Management
e autore di *Questions are the answer*
(Harper Business, 2018)

(**) **Roger Lehman**
è Professore Associato alla MIT Sloan
School of Management
e Professore Affiliato Emerito all'Insead

IL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO STRAVOLGE LA PERCEZIONE DI SÉ

Nel 2021 la MIT school of Management ha coinvolto alcuni manager in un workshop sulla trasformazione digitale nelle loro organizzazioni, chiedendo di descrivere il loro ruolo. Non ci interessava il job title, ma ruoli più archetipici come “problem solver”, “temerario”, “esperto funzionale” o “creativo”. Successivamente, è stato chiesto quali fossero le figure necessarie per portare a termine con successo queste transizioni. È emerso che i ruoli in cui si identificavano spesso non coincidevano con quelli ritenuti utili alla trasformazione. È chiaro, quindi, che i manager devono adeguare il loro ruolo alle esigenze aziendali per avere un impatto significativo.

Questa è la sfida principale, poiché le imprese dovranno affrontare grandi transizioni, soprattutto a causa della trasformazione digitale e dei cambiamenti accelerati dai lockdown e dal lavoro a distanza. Nonostante i manager comprendano la necessità di evolversi, molti non sanno come farlo, concentrandosi esclusivamente sull'operatività e sulle nuove tecnologie, trascurando l'aspetto umano del cambiamento.

Molti manager trascurano la possibilità di un cambiamento di ruolo, inteso come funzione sociale di base che modella processi decisionali e azioni di gruppo, come spiegato dalla Teoria dei ruoli. Una persona che si identifica come “attivista” adotterà comportamenti diversi da un tecnocrate. Questo diventa critico durante grandi

transizioni, poiché la maggior parte delle persone non si vede come attori in un ruolo da cambiare.

AFFRONTARE IL CAMBIAMENTO DEI RUOLI

Non c'è niente di meglio, per spiegare fenomeni complessi e in divenire, che spiegarli con esempi pratici. E così, durante il workshop, per descrivere come la teoria dei ruoli si applichi ai luoghi di lavoro, è stata presa in considerazione la posizione di Marianne, contabile di lungo corso in un ospedale veterinario. Dopo un anno di lavoro remoto, Marianne e i suoi colleghi hanno ripreso a tornare in ufficio. Con sentimenti contrastanti. Da una parte il desiderio di tornare alla socialità e alla routine. Dall'altra parte la paura dei postumi del cambiamento digitale, accelerato dalla pandemia da Covid-19. Marianne e gli altri si sono trovati di fronte a un nuovo sistema informatico che ha automatizzato uno dei suoi compiti, ridimensionando il suo ruolo di figura di riferimento e guida del team. Da contabile con un'anzianità ed esperienza riconosciuta da tutti, Marianne ha temuto di sentirsi messa da parte, perdendo automaticamente la stima dei colleghi e il riconoscimento del suo ruolo.

Le grandi transizioni causano una disruption personale su tre dimensioni: adattamento al nuovo ruolo, apprendimento di nuovi compiti e coinvolgimento emotivo. Solo l'apprendimento è di solito riconosciuto esplicitamente. Eppure, il processo di disruption del ruolo, se non affrontato, può minare i progressi.

In questo frangente, la teoria dell'adattamento ai ruoli è uno strumento prezioso. I manager gestiscono meglio le transizioni quando affrontano gli adattamenti di ruolo. Per esempio, una CEO ha messo da parte il suo vecchio ruolo per uno nuovo di apprendista e 'consigliere' di figure con diverse competenze. L'esigenza di adattamento ai ruoli è trattata da una disciplina chiamata Executive coaching, dove riconoscere il proprio ruolo aiuta a concentrarsi su compiti prioritari. Il vantaggio di ottenere chiarezza sul ruolo, come essere un 'team-builder', è fondamentale per la leadership.

GESTIRE LE TRANSIZIONI SU LARGA SCALA

L'adattamento ai ruoli aiuta a gestire transizioni lavorative affrontando cambiamenti nel ruolo, apprendimento e coinvolgimento emotivo, prevenendo resistenze

Riposizionare i ruoli in un'organizzazione è di solito un approccio elitario per transizioni ad alto rischio, ma dovrebbe essere esteso a tutte le persone affrontando un cambiamento aziendale. Dopo la pandemia, che ha scosso emotivamente le persone e reso fluidi i confini tra lavoro e vita personale, questa necessità è ancora più evidente.

Durante il workshop, porsi domande sui ruoli ha aiutato i manager a capire perché i cambiamenti possono incontrare resistenza. Comprendere che i ruoli sono costrutti sociali e dinamici aiuta a vedere come le persone possono contribuire al successo del gruppo con cambiamenti consapevoli. Bruce Feiler, nel suo bestseller “Life is in the transitions”, sottolinea che la vita comporta molte transizioni, e saperle gestire è un'abilità essenziale. Noi aggiungiamo che questa gestione richiede consapevolezza del proprio ruolo e dei cambiamenti necessari.

Un team può raggiungere questa consapevolezza utilizzando l'Analisi dei ruoli organizzativi, considerando il coinvolgimento delle persone sotto tre prospettive: ruoli ricoperti, posizione dell'organizzazione e esperienza individuale. L'analisi preferita implica porre domande stimolanti su queste prospettive e le loro dinamiche.

In sintesi, per affrontare con successo le trasformazioni digitali, i manager devono non solo apprendere nuove tecnologie ma anche adattare i loro ruoli, comprendere l'importanza dei cambiamenti emotivi e

sociali e utilizzare un approccio consapevole alla gestione delle transizioni. Una volta che si comincia a esplorare i propri ruoli e il modo in cui questi condizionano i comportamenti – e di conseguenza i compiti su cui ci si concentra – è possibile esaudire i quattro desideri che tutti abbiamo riguardo ai ruoli che assumiamo. A livello psicologico, infatti, lavoriamo sempre per ridurre l'ambiguità, i conflitti e il sovraccarico legati al ruolo e per guadagnare maggiore autonomia da dedicare ai cambiamenti necessari. Se non riusciamo a realizzare questi obiettivi, la nostra frustrazione porta direttamente a risposte emotivamente negative. Una discussione di gruppo incentrata su questi problemi genera tipicamente una serie di cambiamenti pratici che possono essere attuati per rendere i ruoli delle persone più chiari, più allineati, più gestibili e più autonomi. Il modo in cui un team o un individuo può impegnarsi in un'analisi dei ruoli può variare nei dettagli, ma il punto è che prendere coscienza di questo aspetto conflittuale, sul quale non si prestava abbastanza attenzione – portando alla luce un problema che non si sapeva di avere – è già un grande passo in avanti. L'adattamento dei ruoli è essenziale per gestire i cambiamenti a livello personale. Quindi, è la chiave per affrontare le fasi di transizione a livello aziendale, sia che si tratti di un'entusiasmante, ma scoraggiante trasformazione digitale o di un rientro in un ufficio post pandemia, desiderato, ma carico di ansie. È possibile, certo, ignorare questo processo, ma bisogna poi assumersene i rischi.



(*) **Marta Ottaviani**
Editorialista
Gruppo Athesis

Intervista
a **Stefano Zamagni**

di **Marta Ottaviani***

Ridare dignità al lavoro, mettendo al centro il valore della persona. È la ricetta di Stefano Zamagni, Professore di Economia Politica all'Università di Bologna. Un obiettivo ambizioso, ma necessario per fare fronte alle sfide imposte dal futuro. Soprattutto per quanto riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie. Prima, però, bisogna tornare a dare valore alle persone.

Professor Zamagni, la rivoluzione tecnologica sta cambiando velocemente il nostro modo di lavorare. Come si tutela la dignità del lavoro e la sua componente umana?

È una domanda centrale e pertinente. Il lavoro umano differisce da quello animale per due dimensioni fondamentali: acquisitiva ed espressiva. La dimensione acquisitiva implica che il lavoro fornisce un salario giusto che permette agli individui di soddisfare le loro esigenze. Negli ultimi decenni, abbiamo fatto molti progressi per garantire un lavoro giusto sul piano economico.

Tuttavia, abbiamo trascurato la dimensione espressiva, che è essenziale per la realizzazione della personalità e del potenziale umano. Nella società antica, questa dimensione era predominante. Il lavoro non era solo un mezzo per guadagnarsi da vivere, ma era visto come un modo per esprimere sé stessi, per contribuire alla comunità e per realizzare la propria identità. Oggi invece, siamo arrivati al punto in cui molti lavori sono "giusti" dal punto di vista del compenso, ma "indecenti" perché privi di senso e umilianti per chi li svolge.

Quali sono le conseguenze di questo modus operandi?

In Italia, per esempio, l'anno scorso 1,6 milioni di persone con contratti a tempo indeterminato e ben pagati hanno lasciato volontariamente i loro posti di lavoro. Il motivo principale, scoperto da un'indagine del Censis, è che queste persone si sentivano umiliate, costrette a svolgere un lavoro che non valorizzava le loro capacità e li faceva sentire superflui. Simili tendenze si registrano anche negli Stati Uniti, dove 22 milioni di persone hanno lasciato volontariamente il loro lavoro. Il problema è particolarmente acuto nel caso delle donne. Le statistiche mostrano che le donne senza figli hanno

maggiori possibilità di fare carriera. Tuttavia, con l'arrivo del primo figlio, queste possibilità diminuiscono drasticamente, e ulteriormente con ogni figlio successivo. Questo porta molte donne a sentirsi escluse e umiliate, contribuendo anche al calo dei tassi di natalità. Se crediamo che il lavoro sia parte fondamentale della realizzazione personale, dobbiamo trovare modi per ren-

derlo dignitoso e gratificante per tutti. logie possono portare grandi benefici, ma possono anche causare immense perdite se non vengono utilizzate saggiamente. Dobbiamo promuovere una cultura di consapevolezza e dialogo su questi temi. Questo significa integrare nei programmi scolastici, fin dalle scuole elementari, l'insegnamento sul buon uso delle nuove tecnologie. In alcuni Paesi nordici, ciò è già stato avviato con buoni risultati. Inoltre, gli intellettuali e i ricercatori devono uscire dai loro laboratori e condividere i loro saperi con il pubblico. Quella delle università è una missione speciale, che consiste nel trasferire le conoscenze alla società civile. Si tratta di un passaggio cruciale per raggiungere questo obiettivo.

La politica è un attore importante. Che ruolo può svolgere in questo contesto?

La politica deve tornare alla sua vera natura, che è la ricerca del bene comune, e non essere solo uno strumento di partito. Aristotele, 2300 anni fa, definiva la politica come il metodo per realizzare il bene comune. Oggi, molti politici sono più interessati ai giochi di partito e alla ricerca del potere personale.

Dobbiamo recuperare il vero significato della politica e mettere in cima alla lista delle priorità la dignità del lavoro umano e il benessere della comunità.



E per quanto riguarda il ruolo dei manager e dei datori di lavoro?

Gli imprenditori e i manager giocano un ruolo cruciale. Quelli che si limitano a perseguire il profitto a breve termine, utilizzando le nuove tecnologie per sostituire i lavoratori, potrebbero vedere successi immediati, ma nel lungo termine falliranno. Gli imprenditori intelligenti capiscono che il vero valore delle loro aziende risiede nella creatività e nell'innovazione, che possono essere generate solo da persone che si sentono valorizzate e rispettate. La creatività è l'elemento chiave per l'innovazione, ed è una caratteristica esclusivamente umana. Le macchine possono eseguire compiti programmati e migliorare l'efficienza operativa, ma non possono inventare e innovare. Se vogliamo un futuro sostenibile per le nostre aziende e le nostre società, dobbiamo creare ambienti di lavoro che promuovano la dignità e la creatività dei lavoratori.

Quindi, in conclusione, il segreto sta nell'equilibrio: utilizzare le nuove tecnologie per migliorare la qualità del lavoro senza sostituire l'elemento umano. I governi devono stabilire delle linee guida, come guardrail sulle autostrade, per garantire che le tecnologie siano utilizzate in modo etico e responsabile. Solo così potremo costruire una società in cui la tecnologia serve l'uomo, e non viceversa.

RIDUZIONE DELL'ORARIO DI LAVORO

67,7%

degli occupati italiani desidera ridurre il tempo dedicato al lavoro

65,5%

dei giovani

66,9%

degli adulti

66,9%

degli over 50

30,5%

degli occupati si impegna solo lo stretto necessario rifiutando straordinari e comunicazioni fuori orario

52,1%

Per il lavoro influenza meno la vita privata rispetto al passato

ATTENZIONE AZIENDALE ALLE VULNERABILITÀ

Adeguata attenzione aziendale:

61,5%

per lavoratori con figli

71,0%

per donne rientrate dalla maternità

62,9%

per persone con salute fragile

52,3%

per sicurezza sul lavoro

61,7%

il ritiene che l'azienda non sia abbastanza attenta al benessere psicofisico generale.

OCCUPAZIONE E STABILITÀ LAVORATIVA

Nel 2022:

23,1 milioni di occupati in Italia

il dato più alto di sempre

+5%

dei lavoratori permanenti

-4,5%

lavoratori a termine tra il 2019 e il 2023

67,0%

dei dimessi volontari si ricolloca entro tre mesi

OCCUPAZIONE FEMMINILE E MATERNITÀ

58,6%

Tasso di occupazione delle donne con figli

89,3%

uomini con figli

DIVARIO OCCUPAZIONALE:

-30,7

punti percentuali a scapito delle donne

DIMISSIONI DI GENITORI CON FIGLI SOTTO UN ANNO NEL 2022:

44,7 MILA

Madri

16,7 MILA

Padri

RAGIONI DELLE DIMISSIONI:

41,7%

delle madri per difficoltà a conciliare lavoro e cura dei figli

21,9%

delle madri per problematiche legate al lavoro in azienda

TASSO DI OCCUPAZIONE:

66,3%

Tasso di occupazione delle donne senza figli

76,7%

Tasso di occupazione degli uomini senza figli

VALORE DEL WELFARE AZIENDALE

81,8%

degli occupati conosce il welfare aziendale 32,7% in modo preciso 49,1% a grandi linee

83,8%

dei non beneficiari vorrebbe che fosse introdotto nella propria azienda

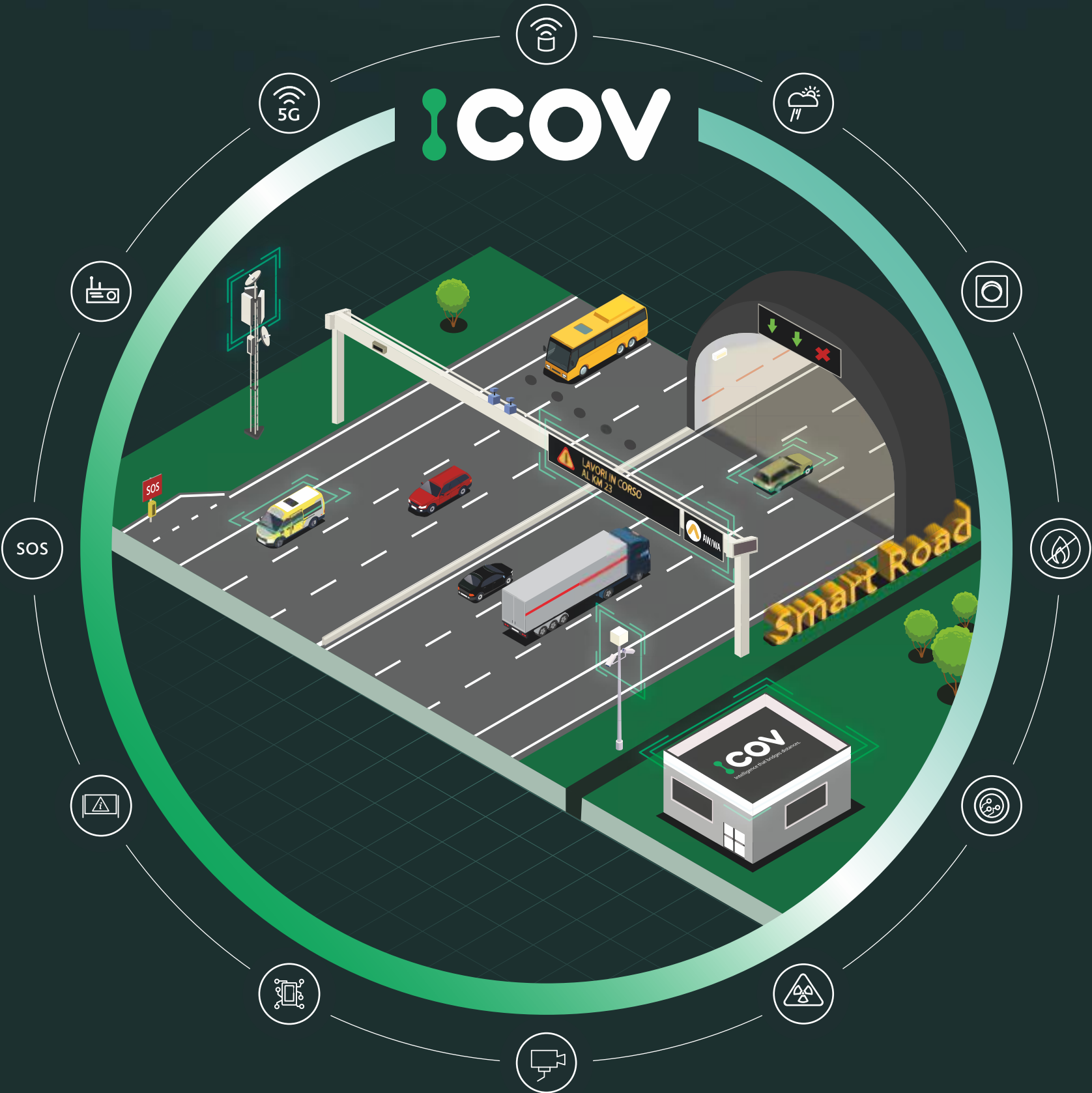
84,3%

dei beneficiari desidera potenziare il welfare aziendale

79,5%

apprezzerrebbe un aumento retributivo sotto forma di prestazioni di welfare

Dati emersi dal 57° Rapporto Censis sul welfare aziendale, realizzato in collaborazione con Eudaimon e con il contributo di Credem, Edison, Michelin e OVS.



L'INNOVAZIONE CHE COLMA LE DISTANZE

Le nostre autostrade stanno diventando l'elemento chiave di una nuova era della mobilità, grazie all'integrazione delle tecnologie più avanzate. I-COV, l'Innovativo Centro Operativo della Viabilità di Autostrada Brescia Verona Vicenza Padova, con una rete di sensori, telecamere e stazioni di rilevamento, monitora in tempo reale le autostrade A4 Brescia-Padova e A31 Valdestico, garantendo traffico fluido e interventi rapidi. Questo sistema trasforma l'intera esperienza di viaggio: le autostrade non sono più semplici vie di collegamento, ma veri e propri ponti verso una società più connessa e sostenibile.

- MONITORAGGIO
GESTIONE EVENTI
TRAFFICO REAL TIME
- GESTIONE
SOCCORSI
- SIMULAZIONE
TRAFFICO
- MAPPE E
PERCORSI
ALTERNATIVI
- ANALISI
RISCHIO DINAMICO
- C-ITS &
SMART ROAD
- CALCOLO TEMPI
DI PERCORRENZA
- WAZE
INFOVIABILITÀ
- REPORTING & BUSINESS
INTELLIGENCE
- INFORMAZIONI
METEO
- INTEGRAZIONE CON SISTEMI
SCADA DI MANUTENZIONE IMPIANTI



UNA NUOVA ERA PER LA CULTURA IL CAMBIAMENTO E LA LEADERSHIP

di Edgar H. Schein* E Peter A. Schein**

Quando lo Psicologo Sociale Edgar Schein è entrato alla MIT Sloan School of Management nel 1950, la scuola aveva appena avviato un esperimento che prevedeva di insegnare la gestione aziendale partendo dallo studio di discipline formali come la Matematica, la Psicologia Sociale, l'Economia e la Storia. Questo nuovo approccio innescò collaborazioni strette e una visione innovativa in termini di leadership, culture di gruppo e cambiamento organizzativo. Fu in questo scenario che Ed e i suoi colleghi intrapresero ciò che lui definì "un entusiasmante quarto di secolo di costruzione di modelli". Decenni dopo, Ed sostiene che è arrivato il momento di creare un nuovo modello basato su relazioni professionali, sincerità e fiducia. Da qualche anno lavora a questo modello insieme a Peter Schein, suo figlio e collaboratore. Peter, con una laurea in Antropologia e un master in Direzione Aziendale, ha sviluppato la sua carriera come dirigente strategico in Silicon Valley. In questo dialogo a due, padre e figlio espongono i risultati delle loro ricerche.

Peter Schein, nel lavoro che abbiamo svolto insieme di recente, lei ha so-

stenuto che è preferibile unire cultura, cambiamento e leadership in un processo integrato. Perché?

Molti lavoratori riconoscono l'importanza della cultura. La cultura è una forza stabilizzatrice che non cambia rapidamente, a differenza di dichiarazioni di intenti. Anche se la cultura aziendale può sopravvivere ai periodi di crescita, le organizzazioni devono operare in un mondo che cambia continuamente. Gran parte della raccolta dati e del processo decisionale ora avviene alla velocità della rete, mentre prima avveniva alla velocità della conversazione. Non possiamo considerare il cambiamento come lineare, ma come una forma d'onda fluida da gestire. Dobbiamo pensare al cambiamento come una serie di adattamenti continui, in grado di rispondere rapidamente alle condizioni mutevoli. Sono ottimista riguardo ai nuovi modelli di lavoro e progettazione organizzativa che considerano gerarchie fluide e ruoli in evoluzione.

Anche la leadership è diventata un processo fluido, piuttosto che qualcosa definito da titolo, talento o tenacia dei singoli.

Esatto, la leadership oggi è creazione e implementazione di metodi innovativi

per raggiungere obiettivi. Le relazioni feconde e la fiducia reciproca sono essenziali per aumentare il flusso di informazioni e ottimizzare il processo decisionale. La leadership può emergere da qualsiasi livello dell'organizzazione. Parliamo sempre dell'importanza delle relazioni. Ed, hai affermato che per migliorare i rapporti dobbiamo comprendere i vari livelli e tipologie. Come possiamo raggiungere questo obiettivo?

La profondità dei rapporti riflette come le categorie di relazioni si sviluppano nelle società. La relazione di "livello meno 1" è il dominio, come in un'azienda che sfrutta i dipendenti. La maggior parte delle relazioni sul lavoro, anche se non asimmetriche, tendono a essere distanti e transazionali. Nei rapporti di livello 1 impariamo a gestire gli impegni quotidiani. Grazie alla progettazione organizzativa, i dipendenti mantengono una distanza sociale e professionale. Anche se efficiente, questo sistema è impersonale e può trasformarsi in burocrazia. Nei rapporti di livello 1, la mancanza di comunicazione aperta può alimentare la diffidenza e rendere l'organizzazione vulnerabile alla qualità e all'innovazione. I rapporti ascrivibili a livello 1 o meno 1 non funzioneranno in futuro. Avremo bisogno di livello 2, che chiamiamo relazioni personali, come

quelle che si creano nelle organizzazioni informali tra dipendenti e manager. Nei rapporti di livello 2, consideriamo gli altri esseri umani a 360 gradi, diminuendo la distanza psicologica. Con l'aumento della complessità del lavoro e l'evoluzione delle organizzazioni in entità più fluide, i manager devono costruire fiducia reciproca. Grandi leader e manager l'hanno sempre fatto, ma questa pratica non è mai stata considerata essenziale nella cultura manageriale tradizionale.

Ha alle spalle una lunga carriera negli studi organizzativi. Racconti come si è concentrato sulle relazioni nel tuo studio sulla leadership e cultura.

Dopo la laurea, ho lavorato al rimpatrio dei prigionieri nordcoreani dopo la guerra in Corea, diagnosticando disadattamenti psicologici. Mi sono unito alla MIT School of Industrial Management nel 1956 grazie a Douglas McGregor per introdurre la psicologia sociale nella formazione manageriale. Lavorai con Warren Bennis e Richard Beckhard, che mi introdussero all'apprendimento esperienziale. Nei laboratori di formazione osservai come estranei passassero velocemente dai rapporti di livello 1 a quelli di livello 2. Ho ipotizzato che una buona gestione e leadership risiedesse nella capacità di osservare, capire e gestire rapporti con superiori, subordinati e pari. Davo per scontato che il livello 2 fosse il corretto rapporto tra manager e dipendente molto prima che fosse accettato. Solo di recente ho sentito la necessità di un modello esplicito basato sulla profondità delle relazioni, differenziando rapporti di sfruttamento, burocratici, personali e intimi.

Come si collega questo al suo contributo nella gestione dei talenti e alla tua opinione sulla cultura?

Ho osservato esempi di forte influenza aziendale e come le organizzazioni possano convincere i nuovi assunti ad adottare valori aziendali. Ho studiato come l'immagine di sé stessi chiamata 'ancoraggio di carriera' influenzi le decisioni lavorative e la carriera. Al MIT, lavorando con Lotte Bailyn e John Van Maanen, studiammo sviluppo professionale, ruolo delle donne sul lavoro, doppie carriere, bilanciamento vita-lavoro, e altre tematiche, costruendo modelli attenti da psicologia e sociologia. Questo ha generato

un interesse nel conciliare le necessità del singolo e dell'organizzazione, introducendo il concetto di cultura aziendale. Aziende di successo costruiscono valori che diventano cultura. Questo vale per diverse professioni, dall'ingegneria alla medicina e giurisprudenza.

La cultura e la leadership sono connesse da tempo...

I fondatori di imprese stabiliscono l'atmosfera all'inizio, formando la cultura. Con il progresso, la cultura determina la leadership necessaria, selezionando candidati adatti. La gestione dei talenti diventa un processo sofisticato nelle aziende consolidate, in cui si assume solo personale che si allinea con la cultura. Quando l'ambiente esterno cambia, molte organizzazioni scoprono difficoltà a innovarsi. Se abbiamo compreso la cultura, non dovrebbe sorprenderci. Organizzazioni innovative spesso danno libertà a Ricerca e Sviluppo per sviluppare culture proprie. L'adattamento culturale, per affrontare i cambiamenti esterni, richiede una leadership che possa sostenere nuovi modelli di lavoro.

Silicon Valley, gli innovatori hanno rivoluzionato i processi lavorativi. Quali elementi ti danno speranza o preoccupazione per il futuro organizzativo?

Gli innovatori qui hanno creato nuovi strumenti e processi. Parole chiave come "basso accoppiamento", "stretto allineamento", "fail fast", "campo di distorsione della realtà" e "sincerità radicale" rappresentano come possiamo lavorare meglio. L'olocrazia, tentativo del rivenditore online Zappos di separare innovazione dalle norme di comando e controllo, rappresenta un principio utile anche a grandi organizzazioni, purché i vertici abbiano fiducia e sincerità livello 2. Un'altra innovazione interessante è il sistema Okr (obiettivi e risultati chiave) che promuove visibilità e responsabilità tra obiettivi individuali e di gruppo. Andy Grove di Intel implementò questi strumenti, sostenendo che tutti possano trarre vantaggio nel sapere dove si trovano gli altri. Gli Okr incoraggiano conversazioni, feedback e riconoscimento, concetti che valorizzano la fiducia. Le nuove soluzioni organizzative cercano di bilanciare visibilità e prevedibilità con il coinvolgimento e l'impegno, cercando di evitare il falso mito della trasparenza totale.

IL BENESSERE DI UNA COMUNITÀ PASSA ANCHE DAL VALORE CHE SA DARE AI PROPRI RIFIUTI

Quando parliamo di rifiuti, parliamo di un prodotto inevitabile della nostra vita: ognuno di noi, per quanto attento e responsabile, ogni giorno produce materiali di scarto che vanno correttamente gestiti e, ove possibile, rivalorizzati.

Per questo ci prendiamo cura dei rifiuti prodotti in comunità piccole e grandi e li trasformiamo in nuove risorse: studiare strategie di riciclo che abbiano un sempre maggiore impatto su comunità e industrie è la nostra mission quotidiana.

stenarecycling.com

It starts here.



IL

SOVRACCARICO

ABBASSA LA PRODUTTIVITÀ

DEI

KNOWLEDGE WORKER



(*) **Sheila Dodge**
Direttore Generale e Scienziata
di Broad Genomics, Partner
di ShiftGear Work Design



(**) **Don Kieffer**
Senior Lecturer in gestione operativa presso
la MIT Sloan School of Management
e Fondatore di ShiftGear Work Design



(***) **Nelson P. Repenning**
Distinguished Professor di dinamica dei sistemi
e studi organizzativi presso la MIT Sloan School
of Management e Chief Social Scientist
di ShiftGear Work Design

di **Sheila Dodge***, **Don Kieffer****
e **Nelson P. Repenning*****

Quando si lavora in un'organizzazione, è fin troppo noto cosa voglia dire avere molte cose da fare, ma risorse insufficienti. Gli strumenti digitali per la comunicazione e la collaborazione hanno lo scopo di rendere tutto più gestibile, ma spesso l'accesso alla tecnologia non risolve le cause radicate: cattiva progettazione del lavoro e comportamenti organizzativi radicati. I costi del sovraccarico sono ben documentati: le persone sono meno creative e produttive, più inclini alla malattia, meno propense a rispettare le scadenze e gli obiettivi e più predisposte a lasciare l'organizzazione. Carichi eccessivi sono anche implicati in gravi incidenti, dall'esplosione della raffineria BP di Texas City alle collisioni di navi della Marina degli Stati Uniti. Molti decisori continuano però a ritenere che un'organizzazione sovraccarica significhi crescita, creando pressione e premiando chi porta risultati in queste difficoltà – un approccio gestionale poco efficace. Negli Stati Uniti, i produttori hanno risentito di questo approccio fino agli Anni 80. I direttori di stabilimento pensavano che tenendo ogni persona e macchina occupata si sarebbe prodotto di più. Visite

ai produttori giapponesi e letture come "The Goal" dimostrarono come questo danneggiasse le prestazioni. Ora, le fabbriche sono gestite in modo più consapevole ed efficiente. Tuttavia, la pratica di tenere tutti occupati persiste nei 'mestieri della conoscenza'. Le organizzazioni sovraccaricano i dipendenti sperando di massimizzare le prestazioni, danneggiando invece la produttività. Queste organizzazioni potrebbero imparare dalla manifattura, dove si adotta un sistema pull per controllare numero e ritmo dei compiti.

**GESTIRE UN LABORATORIO
COME UNA FABBRICA**

Un esempio calzante per fare apprezzare i risultati di questo processo è dato dal Broad Institute. Qui, il primo sequenziamento del genoma umano nel 2001 richiese quasi 10 anni e costò 2,7 miliardi di dollari. Oggi questo processo può essere eseguito in pochi giorni per circa 1.000 dollari. L'istituto comprende programmi di ricerca e piattaforme tecnologiche che supportano la ricerca analizzando campioni. Inizialmente, era un'organizzazione decentralizzata con attività segmentate e processi informali. Tuttavia, nel 2012, i tempi di processamento dei campioni

superavano i 120 giorni, ostacolando la capacità dell'istituto di soddisfare la domanda.

Per risolvere questo, il Broad Institute cambiò dal sistema push a quello pull in laboratorio genomico. Un sistema push crea sovraccarichi di lavoro perché ogni fase spinge quanto più lavoro possibile alla fase successiva, anche quando non pronta a riceverlo. Un sistema pull, invece, controlla attentamente la quantità di lavoro, portando a maggiore trasparenza

**La strategia del
Work-In-Process
(WIP) anche
nell'industria**

e produttività. Questo approccio ha reso il processo più efficiente e aiutato a gestire meglio le operazioni.

PUSH CONTRO PULL

Nel sistema push, lo staff lavorava il più

rapidamente possibile, creando arretrati. Le difficoltà di gestire la domanda derivavano dall'uso di un sistema push per il flusso dei campioni di laboratorio. Accumulando campioni tra i passaggi, si formava l'inventario work-in-process (WIP). Se usato correttamente, il WIP può migliorare la resa scollegando i passaggi tra loro.

Gli studiosi hanno sviluppato modelli per analizzare come inserire il WIP nei processi manifatturieri. Tuttavia, la pratica non sempre riflette la teoria. Al Broad Institute, le performance peggioravano e il WIP continuava ad accumularsi, superando i livelli ottimali. Gestire la congestione richiedeva sempre più tempo alla direzione. Considerando il processo dal punto di vista di un individuo, quando il WIP si accumula, l'operatore si trova davanti troppo lavoro e potrebbe ridefinire le priorità locali, causando variazioni nelle prestazioni del sistema. Invece, se tutti assegnano alta priorità alla stessa attività, questa viene gestita più velocemente, ma altre attività possono accumularsi.

**I VANTAGGI
DI UN PROCESSO PULL**

La piattaforma genomica dell'istituto è passata al sistema pull per evitare so-

vraccarichi e gestire meglio le operazioni. In un sistema pull, l'inventario WIP è limitato, portando a maggiore consapevolezza delle attività. Rimodulando i limiti del WIP, si bilancia la produttività a breve termine con l'apprendimento a lungo termine.

Al Broad Institute, il sistema pull iniziò con la riconfigurazione delle aree di mantenimento dell'inventario tra i passaggi. Un sistema di codici colore ora fornisce indicazioni chiare sullo stato delle attività rispetto al sistema nel complesso. Ogni fase operativa dispone di un contenitore WIP suddiviso in tre sezioni: verde, gialla e rossa.

Se il contenitore è vuoto, il tecnico può processare i campioni normalmente. Riempendo l'area verde, può rallentare il passo.

Quando l'area gialla si riempie, si avvicina la fine della giornata di lavoro. Se anche la sezione rossa è piena, è ora di fermarsi. Se un tecnico ha completato il lavoro della giornata, può valutare rapidamente lo stato del sistema guardando le scatole degli altri e aiutare un collega in ritardo. Fornendo indicazioni chiare per procedere o fermarsi, il sistema pull favorisce un bilanciamento efficace lungo tutta la linea.

MIT Sloan Management Review Italia esplora come leadership e management si stanno trasformando in un mondo discontinuo.

Tramite la rivista, i lettori potranno avere accesso a **riflessioni e approfondimenti che provengono dal cuore dei Centri di Ricerca globali dove nasce l'innovazione più avanzata**, e dalla business school tra le più importanti del mondo dove si formano i migliori manager.

La rivista è diretta da **Barbara Quacquarelli**



La rivista è distribuita su abbonamento ed è disponibile in formato cartaceo e digitale.

ABBONATI ORA!



MultiProtezione Business Eventi Catastrofali

Tutela la tua azienda
senza lasciare nulla al caso.



Affrontare il cambiamento per costruire il futuro.

MultiProtezione Business **Eventi Catastrofali**. La polizza per le imprese che offre una **copertura** da sismi, frane, alluvioni, esondazioni, inondazioni e bombe d'acqua. Per maggiori informazioni contatta il tuo consulente di fiducia in filiale.



Messaggio pubblicitario con finalità promozionale. Il prodotto assicurativo pubblicizzato è realizzato da Banco BPM Assicurazioni S.p.A - Società appartenente al Gruppo Crédit Agricole Assurances Italia - e viene distribuito da Banco BPM in qualità di intermediario assicurativo. Prima della sottoscrizione leggere attentamente il set informativo disponibile presso le filiali della banca, sul canale online di Banco BPM youweb.bancobpm.it e sul sito www.bancobpmassicurazioni.it. Prima della sottoscrizione Banco BPM, in qualità di distributore, è tenuto a rilevare i fabbisogni assicurativi del cliente e a verificarne la coerenza con i prodotti proposti.

FORMARE LEADER UMANI

di Dario Colombo*



(*) Dario Colombo
Giornalista, Este Edizioni



Q Il dibattito sulle competenze è sempre attuale. Lo dicono i dati: secondo l'ultimo rapporto di Unioncamere sviluppato con l'Agenzia nazionale per le politiche del lavoro (Anpal), la mancanza di capacità professionali è costata alle aziende, nel 2022, 37,7 miliardi di euro. E non è solo un problema legato alle competenze digitali in cui l'Italia è in ritardo. Secondo Istat, nel 2021, poco meno della metà delle persone tra 16 e 74 anni ha competenze digitali di base (45,7%), posizionando l'Italia nelle ultime posizioni in Europa. Ma non solo competenze digitali servono ai leader oggi: più che hard e soft skill, sono necessarie le capacità "umane" e la cura della "dimensione umana". Oggi, in un contesto di crisi geopolitiche, i leader devono potenziare aspetti trascurati senza dimenticare le competenze classiche, che possono essere acquisite anche attraverso formazione digitale accessibile online. Così emergono programmi formativi che traggono spunto da ambiti come meditazione, spiritualità o filosofia, capaci di offrire stimoli per impostare innovative relazioni. Federico Frattini, Professore Ordinario di Strategic Management and Innovation presso il Politecnico di Milano e Dean di Polimi Graduate School of Management, è un sostenitore di questi nuovi trend.

Quali sono le competenze che servono ai leader in questo contesto storico?

È possibile suddividere le competenze di un leader in tre dimensioni: context, others e self. Storicamente, la formazione manageriale si è focalizzata sul potenziamento di hard skill necessarie per far funzionare l'impresa: marketing, strategia d'impresa, supply chain. Negli ultimi 15 anni l'attenzione si è spostata sulle soft skill, cruciali per interagire con il team e gestire il tempo. Con il tempo, la formazione delle hard skill è diventata più accessibile grazie alle piattaforme digitali come i Mooc (Massive open online courses).

C'è, però, un'altra dimensione della for-

mazione che riguarda l'individuo: perché è la più importante in questa fase?

Dopo la pandemia, la dimensione umana della leadership è emersa con forza. I manager hanno capito che generare un impatto sostenibile richiede, oltre a hard e soft skill, la capacità di interpretare il

plasmato la cultura organizzativa valorizzando il purpose personale e del team. **È possibile allenare le competenze umane?**

Ci sono due modi principali. La prima modalità prevede la contaminazione delle discipline classiche di management con

MBA. La seconda modalità è il coaching, indispensabile per i leader perché offre uno spazio di riflessione critica e promuove crescita umana. **Come si misura questa formazione?**

Studi dimostrano l'efficacia della formazione sulla dimensione umana. La riso-

che massimizzano sostenibilità e performance economiche allo stesso tempo. **La scienza dimostra che si tratta di una formazione efficace, ma come avere la dimostrazione empirica nelle aziende?**

Una possibilità è misurare l'efficacia della formazione dei leader sulla capacità umana attraverso l'analisi della employee experience, monitorando livello di ingaggio, energia, consapevolezza e motivazione del team con analisi di Machine learning. Gli studi mostrano che i gruppi guidati con una leadership diversa hanno un livello di engagement differente.



La pandemia ha evidenziato l'importanza di competenze umane nei leader, integrando hard e soft skill con capacità critiche ed empatia

ruolo in maniera diversa. La leadership umana impone capacità critiche, empatia e competenza per dare senso al lavoro, connettendo il lavoro ai valori più profondi. Grandi leader come Satya Nadella (Microsoft) e Indra Nooyi (PepsiCo) hanno

quelle lontane dal business, come spiritualità, psicologia, filosofia. La spiritualità aumenta consapevolezza e riflessività, mentre la filosofia sviluppa capacità critica. Tali prospettive sono incluse nei percorsi di formazione manageriale come gli

nanza magnetica ha rivelato che pratiche come la meditazione attivano percorsi neurali peculiari, migliorando le decisioni manageriali. Una ricerca ha mostrato che la meditazione per quattro settimane aiuta i leader a prendere decisioni

Anche le PMI stanno comprendendo l'importanza di sviluppare le competenze umane dei collaboratori. Eventi come il Purpose Day del Polimi Graduate School of Management hanno visto la partecipazione di molti CEO di PMI, indicando un cambiamento culturale significativo nel tessuto industriale italiano.

In che modo le nuove tecnologie come l'Intelligenza Artificiale (AI) impattano sulla formazione dei leader?

L'AI è utile per l'assessment delle competenze, analizzando grandi volumi di dati per identificare gap formativi. Inoltre, personalizza i contenuti formativi in base al ruolo e alle esperienze del leader, creando percorsi su misura. L'AI generativa può anche verificare le competenze acquisite adattando gli assessment ai singoli individui.

Perché le aziende dovrebbero finanziare la formazione della dimensione umana del leader?

Seguendo il filosofo Paul Ricoeur, viviamo in un'epoca di abbondanza di mezzi e scarsità di fini, e bisogna scegliere con attenzione gli scopi da perseguire. Questa responsabilità è condivisa tra scuole di formazione e manager. **Crede che questa attenzione alla dimensione umana da parte del leader sia una questione sulla quale solo le grandi aziende sono sensibili?**



Abbiamo le mani
colme di futuro.



MAIN PARTNER

