

THE BRIEF

IL BUSINESS IN PILLOLE

LAVORO

New Normal, New Leader

La pandemia ha inciso profondamente sul mondo del lavoro facendo emergere nuovi bisogni, anche in termini di flessibilità e work-life balance. Il compito dei manager è sempre più quello di traghettare i team in questo cambiamento. Con empatia

DI BARBARA ACQUAVITI



► Una volta Steve Jobs ha detto che “l’innovazione è ciò che distingue un leader da un epigono”. Una frase che dopo la pandemia assume un significato ancora più stringente. Perché se quella in cui stiamo entrando è una nuova normalità, i lavoratori si aspettano che anche in azienda “nulla sarà più come prima”.

La ricerca Work Trend Index 2022 di Microsoft lo mostra con chiarezza: il 54% degli italiani è ora più propenso a dare priorità alla salute e al benessere e, anche per questo, chiede maggiore flessibilità e un migliore work-life balance. Non è un caso, dunque, che il 49% dei dirigenti intervistati per la survey ritenga che la principale sfida nell’era del lavoro ibrido sarà proprio la capacità di mantenere l’engagement dei dipendenti.

Insomma, il new normal cambia anche l’identikit del leader e “manda in soffitta” definitivamente l’idea che autorità e autorevolezza siano sinonimo di mero esercizio del potere.

Luca Semeraro, Senior vice president Recruitment Solutions Southern Europe di Badenoch + Clark e Spring Professional, non ha dubbi: “Il modello di leadership che detta regole e controlla è ormai anacronistico”.

La ricerca Global human capital trends 2021 di Deloitte si è focalizzata sui modi in cui le aziende e i loro leader possono trarre vantaggio dai cambiamenti che la pandemia ha imposto alle prassi quotidiane per reinventare radicalmente il lavoro. Ciò che emerge è che il 63% degli executive italiani (il 61% dei dirigenti a livello globale) intende concentrarsi, da qui ai prossimi tre anni, su un nuovo approccio alla dimensione organizzativa: un dato praticamente raddoppiato rispetto a dicembre del 2019.

“In quest’epoca di continue evolu-

zioni, l’unica costante - sottolinea Semeraro - è il cambiamento. Credo che la sfida principale, oggi, sia quella di riuscire a traghettare efficacemente il proprio team in questa fase segnata da trasformazioni che sono state radicali negli ultimi 18-20 mesi, ma che sono tuttora in atto”. Sintetizzando in tre parole, le richieste dei lavoratori a cui i leader sono chiamati a dare una risposta sono “flessibilità, fiducia e possibilità di formazione”.

Per riuscire a intercettarle e soddisfarle al meglio, secondo Semeraro “un leader oggi deve essere innanzitutto empatico. Il lavoro ibrido non è più

semplicemente un’opzione, quindi è importante creare una cultura di trust. Solo così si può agire con velocità, nel rispetto reciproco, ottenendo buone performance e risultati”.

Ovviamente non tutti la pensano allo stesso modo: alcuni manager continuano a stigmatizzare il lavoro a distanza. Tra questi, il Ceo di Goldman Sachs, David Solomon, che lo ha definito “un’aberrazione, non il new normal”. Tuttavia, la maggioranza delle aziende ormai parte dal presupposto che dal lavoro ibrido non si possa più prescindere.

Come dimostrano gli ultimi dati dell’Osservatorio Smart working del Politecnico di Milano, infatti, si prevede che nella fase post emergenza saranno 4,3 milioni i lavoratori in Italia che opereranno almeno in parte da remoto (+8%), di cui 2 milioni circa nelle grandi imprese, 700mila nelle pmi, 970mila nelle microimprese e 680mila nella pubblica amministrazione.

Inoltre, secondo un recente studio della Harvard Business School, trascorrere uno o due giorni

4,3 MILIONI

▲ I LAVORATORI IN ITALIA CHE OPERERANNO ALMENO IN PARTE DA REMOTO NELLA FASE POST EMERGENZA

FONTE: OSSERVATORIO SMART WORKING DEL POLITECNICO DI MILANO

▶
Luca Semeraro,
Senior vice president
Recruitment
Solutions Southern
Europe
di Badenoch + Clark
e Spring Professional



in ufficio a settimana viene considerata la soluzione ideale per il lavoro ibrido, perché offre ai dipendenti la flessibilità che desiderano, mantenendo vive, al contempo, le relazioni sociali.

Se l'hybrid work diventa la norma, anche l'azienda intesa come luogo fisico non può più essere quella di prima. Per Semeraro "è importante che si crei un mix" tra lavoro da remoto e lavoro in presenza.

"Trascorrere del tempo in ufficio significa anche incentivare l'innovazione, fare networking, e sono questi i principali motivi per cui i lavoratori dovrebbero andarci, non certo per essere tenuti sotto controllo. Tutto questo, però, porta con sé la necessità di ridisegnare gli uffici in modo da renderli confortevoli, per esempio dotandoli di sale relax in cui poter trascorrere momenti di pausa e convivialità. In generale, servono spazi dove le persone possano interagire".

Condurre i team verso una nuova concezione del lavoro non rappresenta, per i leader, solo una sfida. Anche perché, come osserva Luca Semeraro,

"dove c'è cambiamento ci sono opportunità". "Le occasioni da cogliere sono, in primis, quelle legate all'upskilling e reskilling, sia per se stessi che per i collaboratori, ma anche tutte le opzioni offerte dalle nuove tecnologie per aumentare la produttività".

In questo senso, anche il concetto di competenza nel new normal assume nuove sfumature. "Le soft skill hanno un'importan-

za più che mai rilevante, attualmente le più richieste a un manager sono quelle legate all'emotional intelligence", spiega ancora Semeraro.

Ma non basta. Ai leader viene chiesto sempre più di prendere posizione su temi che contano per l'opinione pubblica, come sta succedendo adesso per molti brand in merito alla situazione dell'Ucraina. "Il leader - sottolinea Semeraro - non è mai stato

apolitico, e con politica non intendo quella vissuta nelle sedi istituzionali, ma penso a valori, convinzioni, capacità di indirizzare. Oggi più che mai bisogna dire da che parte si sta, essere ambasciatori di diversity, inclusion, wellbeing, rispetto verso il pianeta. I leader hanno la grandissima responsabilità di innestare, coltivare e far vivere questi valori che sono ormai indispensabili". ■