

Il lavoro e le persone: cosa sta cambiando dopo la pandemia

Work and people: a new trend after the pandemic

Salvatore Poloni

Keywords

Lavoro, attenzione alle persone, innovazione, pandemia

Jel codes

J24, I10, O30

Nel mondo del lavoro, le persone non vanno considerate come una risorsa per conseguire obiettivi strategici, ma come fonte di tante risorse. Rispettare, conoscere e riconoscere le persone come tali, valorizzandole come elemento e fine della strategia, rappresenta un punto di forza per conseguire i risultati aziendali in maniera sostenibile. Ciò è vero anche nel settore bancario in quanto esso, più di altri, è sensibile ai cambiamenti e all'innovazione tecnologica ed evolve costantemente i propri modelli organizzativi e commerciali.

In the workplace, people should not be considered as a resource to achieve strategic goals, but as a source of many resources. Respecting, knowing, and recognizing people as such, enhancing them as an element and purpose of the strategy, is a strong point to achieve business results in a sustainable way. This is also true in the banking sector as it, more than others, is sensitive to changes and technological innovation and constantly evolves its organizational and commercial models.

I. Premessa

Nel mio recente libro, edito da **Franco Angeli**, dal titolo *La Leadership delle virtù, strategie per le persone nel post pandemia*, affronto il tema della leadership alla luce dell'accelerazione del cambiamento imposta dalla pandemia, ponendo l'attenzione sulle persone che sono le protagoniste di ogni attività, non ultime quelle di natura economica.

La chiave di lettura viene offerta dal «sottotitolo» che richiama l'attenzione sull'esigenza di avere una strategia per le persone e, quindi, non limitarsi a considerare le persone come una risorsa per conseguire obiettivi strategici, ma considerarle fonte di tante risorse. Rispettare, conoscere e riconoscere le persone come tali, valorizzandole come elemento e fine della strategia, rappresenta un punto di forza per conseguire i risultati aziendali in maniera sostenibile. Naturalmente le considerazioni che vengono fatte valgono

per il mondo del lavoro in generale ma non vi è dubbio che riguardano il settore bancario in maniera particolare e questo per due ragioni. La prima è che la mia esperienza è maturata all'interno di questo settore, dove ho avuto il privilegio di poter lavorare per realtà particolarmente significative, da ultimo come Condirettore Generale di Banco Bpm. La seconda ragione è che questo settore, più di altri, è sensibile ai cambiamenti e all'innovazione tecnologica ed evolve costantemente i propri modelli organizzativi e commerciali. Proviamo allora a osservare come mai, dal mio punto di vista, nel contesto attuale è ancora più urgente e importante affrontare questi argomenti.

2. Il cambiamento

Una prima risposta ci viene proprio dall'analisi dei fattori del cambiamento.

Il primo è rappresentato dal cambiamento sociale in generale e dei comportamenti che impattano il mondo del lavoro in particolare. Non vi è dubbio che l'esperienza della pandemia abbia influito sul modo di agire delle persone e questo sia stato estremamente rilevante in moltissime realtà. L'esempio della diffusione dello smart working è emblematico, da questo punto di vista, ma non è il solo. Peraltro, i cambiamenti sociali, com'è noto, sono una costante nella storia e la stessa ci insegna anche che ci sono accadimenti, come le guerre e le pestilenze, che imprimono appunto accelerazioni.

Il secondo riguarda il cambiamento normativo. Senza soffermarmi su questo aspetto, mi limito a osservare quanto la produzione legislativa e regolamentare si sia intensificata, senza tralasciare l'impatto della decretazione d'urgenza.

Il terzo, e ultimo aspetto, è rappresentato dal cambiamento tecnologico. È evidente che sull'innovazione tecnologica si potrebbe scrivere a lungo e quindi mi limiterò ad alcune considerazioni.

Talvolta, quando si parla di cambiamento o innovazione tecnologica, si usa l'espressione digitale. Col dire processo di digitalizzazione si sintetizza tutto il mondo della tecnologia. In realtà bisogna prestare attenzione perché le diverse innovazioni nel campo della tecnologia non hanno tutte la stessa portata e le stesse implicazioni. Certamente, anche a causa della pandemia, abbiamo assistito a una maggior diffusione e utilizzo di tutte le soluzioni digitali e questo è certamente un fattore positivo, ciò non di meno bisogna prestare attenzione ad altre innovazioni tecnologiche che sono anch'esse positive a condizione che a monte ci siano scelte consapevoli e valutate anche sotto il profilo etico, assunte ai livelli più alti della gerarchia aziendale con il coinvolgimento del board. Faccio un esempio per tutti: l'intelligenza artificiale, per tante ragioni approfondite nel libro, non può essere valutata alla stregua di un maggior livello di digitalizzazione.

3. Le persone

I cambiamenti, come quello attuale, con le accelerazioni imposte dalla pandemia e poi dalla guerra in Europa e tutte

le conseguenze che ne sono derivate, hanno avuto, e ancora avranno, impatti rilevanti su tutti, per questo ho ritenuto utile mettere a disposizione di coloro che avranno voglia di leggere il mio libro, ciò che ho osservato, l'esperienza che ho maturato dovendo gestire direttamente queste delicate fasi nel mio ruolo aziendale e associativo, offrendo alcune riflessioni non disgiunte da un approccio più strutturato che si fonda sulle teorie di riferimento.

Il ragionamento si sviluppa avendo sempre al centro le persone e le relazioni tra di loro.

Per questa ragione l'attenzione va posta sull'effettivo riconoscimento che viene attribuito al valore di ognuno in quanto tale e al ruolo strategico che assume all'interno dei piani industriali delle aziende.

Prima ancora che come soggetto che svolge una determinata attività è la persona stessa che merita rispetto e questo si traduce anche nel riconoscerle uno spazio d'azione all'interno del quale si realizzi. L'attività che svolge e il modo come la svolge diventa poi importante dal punto di vista del riconoscimento del merito. La reale valorizzazione meritocratica, della quale c'è assoluto bisogno, deve partire dalla scuola, anche per mettere in funzione l'ascensore sociale, ed è una declinazione della virtù della giustizia, intesa come quella virtù che ha una dimensione altruistica perché si esercita nei confronti degli altri ed è essenziale per dare fiducia. Di fiducia hanno bisogno, in modo particolare, i giovani che devono investire, in termini di tempo e sacrifici, nel proprio percorso di studi per costruire il loro futuro in un mondo caratterizzato dall'economia delle competenze. Purtroppo, la nostra Repubblica ha ridotto, in termini reali, la spesa sostenuta per ciascun studente del 10% mentre la media dei paesi Ocse ha registrato una crescita dell'8%. Non dobbiamo stupirci allora che in Italia il Pil pro capite sia inferiore a quello di inizio secolo collocandoci agli ultimi posti di questa speciale classifica. Per non parlare dei giovani brillanti neolaureati che vanno all'estero, mentre non si assiste al fenomeno contrario.

Soffermandosi sulla relazione tra le persone, non si può trascurare di affrontare il tema del lavoro da remoto.

Una delle conseguenze della pandemia, della quale si è trat-



tato maggiormente, è stata certamente lo smart working. Il tema per il settore del credito non rappresenta una novità tanto è vero che nel Contratto collettivo nazionale di lavoro, sottoscritto il 19 dicembre 2019, è stato disciplinato in maniera articolata e completa. La circostanza che la previsione contrattuale sia antecedente alla pandemia dimostra quanto nel settore ci fosse già un'elevata sensibilità rispetto alla fattispecie. Vi è però una sostanziale differenza riguardo alla finalità con la quale lo strumento è stato impiegato prima e durante la pandemia stessa; differenza che aiuta a svolgere qualche considerazione rispetto all'equilibrio da perseguire col ritorno alla cosiddetta normalità. Lo smart working, infatti, nasce come strumento per perseguire un miglior bilanciamento tra vita lavorativa e vita personale, durante i lockdown invece è stato largamente e diffusamente impiegato, anche da quelle realtà che non lo avevano adottato in precedenza, per perseguire il distanziamento interpersonale. Lo strumento è lo stesso ma il fine è completamente diverso e noi sappiamo quanto sia importante l'intenzione rispetto alla singola attività perché imprime la direzione a ciò che facciamo. Tralasciando altre considerazioni più note, merita di essere sottolineato come l'adozione rilevante dello smart working, non può tradursi in una previsione più o meno dettagliata sul numero dei giorni nei quali si può lavorare da remoto e quelli nei quali è richiesta la presenza in ufficio, bisogna lavorare sugli assetti organizzativi (strutture, processi e procedure) così come deve essere adeguato il modo di gestire in azienda le diverse dinamiche lavorative, i leader devono porsi domande nuove e le risposte devono passare attraverso soluzioni organizzative, modelli gestionali, stili di leadership, comportamenti atti a realizzare un modello virtuoso.

I leader devono porsi queste domande e conseguentemente devono agire perché sono responsabili per quello che fanno ma anche per quello che avrebbero dovuto fare e non hanno fatto. Naturalmente è più facile valutare un'azione, sovente è meno agevole considerare quello che bisognava fare e invece non è stato fatto. Ecco allora che, anche da questo angolo di visuale, occorre fare riferimento alle virtù e si torna alle persone, alla responsabilità che esse hanno,

così come riconoscere che le persone sono la forza distintiva di ogni azienda.

4. La leadership etica

Nel libro si svolgono alcune considerazioni intorno all'etica e a quale etica si vuol fare riferimento che, a mio avviso, è un punto di partenza ineludibile; qui mi limito a osservare che le virtù morali si acquisiscono per abitudine, vale a dire esercitandole quotidianamente. Si diventa giusti compiendo atti di giustizia, generosi compiendo atti di generosità e così via per la prudenza, la temperanza, la fermezza, ecc. che sono tutte virtù che un leader, per essere tale, deve esercitare e deve farle diventare elementi costitutivi della propria azienda.

Il fatto di esercitarle è non solo fondamentale per acquisirle ma, parlando di leader, anche per essere credibili verso le altre persone che lavorano nella stessa azienda e permeare positivamente l'ambiente circostante. Non bisogna dimenticare infatti che non si sarà seguiti per quello che si dice, per i consigli che si danno, ma per l'esempio che si offre: non seguirò il tuo consiglio ma il tuo esempio! Non si è credibili se si chiede ad altri di agire in un determinato modo quando si adottano comportamenti differenti.

Ecco allora che se si vuole costruire un'azienda che abbia determinate virtù, non solo individuali ma collettive e quindi come azienda stessa, occorre che i leader offrano esempi idonei a questo fine.

Abbiamo già visto un esempio di come la declinazione in azienda delle virtù porti vantaggi all'organizzazione e al raggiungimento dei risultati parlando di giustizia e merito.

Analoghe considerazioni possono essere svolte a proposito della prudenza, insieme alla visione che deve avere un leader, della temperanza e della resilienza, della fermezza e della generosità.

Non mi soffermo, in questa sede, a tratteggiare il perché e quanto queste virtù siano importantissime per un'azienda, quello che mi preme mettere in evidenza è che se vogliamo che la nostra realtà abbia un percorso virtuoso o, in parole diverse, sia sostenibile, almeno con riferimento alla



«S» di Esg, non possiamo che lavorare e fare ogni sforzo per avere una leadership diffusa che sia etica e, secondo la mia opinione, che faccia riferimento all'etica delle virtù.

5. I buoni propositi

Per fare accadere le cose però non basta, ancorché sia necessaria, la condivisione dell'obiettivo e la correttezza delle intenzioni, occorre creare le condizioni giuste.

Quindi, no a modelli organizzativi che non hanno fiducia nell'intelligenza diffusa delle persone e le considerano l'anello debole della catena pensando di strutturarne l'attività in modo che facciano pedissequamente ciò che gli viene detto. Così come si deve diffidare da quei modelli che scaricano sulle persone, e in particolare sulle loro relazioni, la responsabilità del buon funzionamento dell'azienda.

Minor attenzione alle micro caselle organizzative e maggior attenzione alle persone, meno prescrizioni su cosa deve essere fatto e più collaborazione, meno verticalità e più trasversalità, meno modelli standard e più spazio all'intelligenza, per adottare soluzioni che aumentano il coinvolgimento delle persone dimostrando la fiducia che si ha in loro che è l'ingrediente indispensabile per un'azienda di successo.

Tutto questo però va agito costantemente perché, come ci insegna Aristotele e come ricordato in precedenza, le virtù morali si acquisiscono appunto con le abitudini.

Se si vuole andare su questa strada, quindi, è necessario proporsi di fare quotidianamente ciò che è utile al raggiungimento dell'obiettivo.

Ecco allora qualche suggerimento di azioni che possono essere svolte non fini a loro stesse, ma per capire se ci sono aspetti organizzativi, di processo o procedura, sui quali intervenire, se ci sono problematiche individuali, se c'è un buon lavoro di squadra, se viene riconosciuto il merito:

- osservare le persone;
- ascoltarle attivamente;
- osservare il contenuto, il risultato del lavoro fatto;
- controllare che vengano rispettati i tempi;
- non perdere tempo e non farne perdere agli altri;
- giudicare e valutare sempre e solo il lavoro;
- prestare attenzione alla squadra e facilitarne il lavoro.

Naturalmente nel libro queste azioni sono declinate e spiegate, ma credo che qui sia sufficiente richiamare l'attenzione sulla necessità di impegnarsi e lavorare su queste dimensioni per fare della propria azienda un posto migliore dove lavorare. ■