

# Capitale umano strategico ma solo sulla carta La nuova visione è "riorganizzare" la fiducia

**Indagine.** Secondo State of the Global Workplace 2023 di Gallup l'89% dei dirigenti non sa gestire i conflitti

SANTINA GIANNONE

Otto trilioni e ottocento miliardi di dollari. È la cifra astronomica che il disimpegno lavorativo costa all'economia globale secondo l'indagine "State of the Global Workplace 2023" di Gallup. Un dato che fotografa il paradosso delle organizzazioni contemporanee: mentre il capitale umano viene unanimemente riconosciuto come asset strategico, solo il 23% dei dipendenti si sente realmente coinvolto nel proprio lavoro.

Ricucire questa frattura sembra sempre più difficile. Se storicamente gli interessi nel riconoscimento dell'identità professionale come parte importante dell'individuo, più di recente la Gen Z in particolare ha sdoganato questa certezza, mettendo in primo piano le esigenze personali, anche talvolta a discapito di quelle della continuità e della solidità lavorativa.

La frattura tra aspirazioni e realtà organizzativa emerge dall'ultimo report McKinsey "The State of Organizations 2023": l'89% dei dirigenti ammette difficoltà crescenti nella gestione dei conflitti post-pandemia, mentre il 76% dei dipendenti considera non negoziabile lavorare per aziende con valori allineati ai propri. Un cambio di paradigma che spinge le organizzazioni a ripensare radicalmente il proprio approccio alla leadership.

Secondo Deloitte, il 93% dei leader considera la costruzione della fiducia una priorità strategica, ma solo il 34% ritiene la propria organizzazione pronta a gestire i conflitti in modo costruttivo. Un gap che si riflette direttamente sulla performance: le organizzazioni con una cultura del confronto costruttivo mostrano risultati superiori del 23% rispetto alla media.

La sfida è particolarmente acuta nell'era del lavoro ibrido. Il Work Trend Index di Microsoft rivela che l'83% dei manager fatica a garantire chiarezza e fiducia in un ambiente distribuito, mentre il 76% dei dipendenti afferma che si sentirebbe più sicuro del proprio lavoro se percepisse un maggiore ascolto. Non sorprende che le or-

ganizzazioni con una cultura del feedback aperto registrino un tasso di retention superiore del 41%.

In questo contesto di profonda trasformazione, emerge una nuova visione della leadership e del confronto organizzativo, che diventa uno strumento non solo per fare fluire i processi, ma anche per plasmare degli ambienti di lavoro sani e proattivi. Secondo Joe Weston, autore di "Impetuous Kindness" per Franco Angeli, serve un approccio rivoluzionario alla gestione dei conflitti nelle organizzazioni.

«Molti di noi sono intrappolati in una falsa polarizzazione, credendo di avere solo

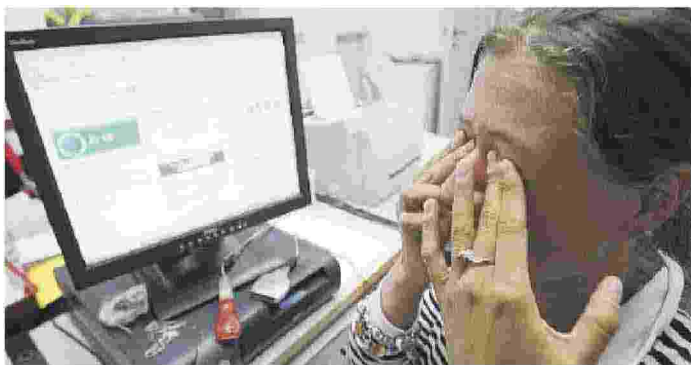
Power Leadership" di Weston lavora con manager e leader per trasformare la cultura aziendale da una modalità di "sopravvivenza" a una di "empowerment reciproco". «I leader più efficaci capiscono che partire dall'autenticità crea un ambiente di sicurezza e fiducia. In questo scenario c'è posto anche per la "competizione benevola", una dinamica necessaria per la crescita, l'innovazione e la salute generale di un'azienda. Quando è una competizione 'win-lose', demoralizza e brucia le persone. Ma la competizione 'win-win' crea un sistema integrato che incoraggia la crescita, l'assunzione di rischi sani e l'innovazione».

La sfida più grande riguarda le cosiddette "soft skills", un termine che secondo Weston porta con sé un giudizio negativo implicito. «In un ambiente di lavoro patriarcale e guidato dal maschile, riferirsi alle capacità di comunicazione e alle competenze "umane" come "soft" implica qualcosa di debole» osserva. Eppure, uno studio di Google del 2013 ha dimostrato che le caratteristiche di successo dei migliori dipendenti sono proprio le soft skills, non le competenze Stem.

L'inclusività gioca un ruolo fondamentale in questo nuovo paradigma. «Un ambiente di lavoro inclusivo non significa che tutti possono fare o dire quello che vogliono - precisa Weston -. Richiede un processo creativo per elaborare strategie e politiche che valorizzino i doni, la saggezza e i talenti di tutti i coinvolti».

La vera trasformazione, secondo Weston, non può venire solo dall'accumulo di informazioni e dati. «La causa del nostro attuale dilemma mondiale non è la carenza di informazioni, ma come la società moderna ha indurito i nostri cuori verso noi stessi, gli altri e il pianeta stesso». La soluzione passa attraverso il coraggio di affrontare conversazioni difficili e la capacità di creare ambienti di lavoro dove la fiducia, la collaborazione e il benessere possano prosperare: «Per alcune persone sarà più facile che per altre abbracciare questo nuovo modo di relazionarsi con il mondo basato sull'empowerment. Ma ricordate... non serve che lo facciano tutti; è sufficiente che siamo abbastanza per creare un punto di svolta».

In un'epoca dove il 59% dei lavoratori globali è "silenziosamente dimesso" (Gallup), la capacità di costruire confronti autentici e generativi non è più solo una competenza desiderabile, ma una necessità strategica per la sopravvivenza e la prosperità delle organizzazioni. ●



due scelte nel rapportarsi con gli altri: essere gentili o aggressivi - spiega Weston -. Una dicotomia che porta alla stagnazione e all'inefficienza organizzativa, specialmente quando le persone non osano esprimere la propria verità o difendere le proprie posizioni»

La chiave di volta? Un concetto apparentemente contraddittorio: la "civiltà impetuosa". Non si tratta di scegliere tra gentilezza e forza, ma di integrare entrambe le dimensioni. «È un atto di impetuosità rimanere civili e gentili in un mondo dove il bullismo e la cattiveria vengono premiati» sottolinea l'autore.

Nelle organizzazioni, questo approccio si traduce nella creazione di quella che Weston definisce una "cultura del prosperare", basata su tre pilastri: vitalità fisica, stabilità emotiva e chiarezza mentale. «Quando puoi tenere te stesso e i tuoi colleghi responsabili in modo rispettoso, crei un ambiente di creatività e collaborazione, basato sulla fiducia e sulla sicurezza» afferma Weston.

Il ruolo dei leader diventa cruciale in questo processo. Il programma "Resilient