

P S I C O



B O O K

ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO
LUCIANA D'AMBROSIO MARRI

RISORSE UMANE E DISUMANE

COME VIVERE OGGI SUL PIANETA R.U.



 GIUNTI

P S I C O  B O O K

**ANDREA CASTIELLO D'ANTONIO
LUCIANA D'AMBROSIO MARRI**

RISORSE UMANE E DISUMANE

COME VIVERE OGGI SUL PIANETA R.U.

 **GIUNTI**

È vietata la riproduzione dell'opera o di parti di essa con qualsiasi mezzo, se non espressamente autorizzata dall'editore.

www.giuntios.it

© 2017 Giunti O.S. Psychometrics S.r.l.
Via Fra' Paolo Sarpi 7/a – 50136 Firenze – Italia

ISBN: 9788809829763

Prima edizione digitale: agosto 2017

Il libro

Risorse umane e disumane

Come vivere oggi sul Pianeta R.U.

Vivere nel mondo del lavoro è affascinante, ma non è semplice. Il testo propone un viaggio-avventura in questa realtà dove le persone sono dette *Risorse Umane* e dove vigono regole spesso non scritte. Il Pianeta R.U. è popolato da capi e colleghi, diritti e doveri, compiti e obiettivi, budget e risultati. Si incontrano novità, problemi, situazioni, figure interessanti, ma talvolta anche inquietanti: risorse disumane da cui è importante difendersi.

Il volume è uno strumento chiave e innovativo per chi vive e viaggia su questo pianeta verso il futuro, per operare produttivamente insieme ad altre persone, per realizzare uno scopo soddisfacente e per conseguire una possibile felicità organizzativa.

Gli autori

Andrea Castiello d'Antonio

www.castiellodantonio.it

Psicologo del lavoro e consulente di management, si occupa da oltre quarant'anni di sviluppo delle Risorse Umane. Professore di Psicologia nell'Università Europea di Roma, è psicologo clinico e psicoterapeuta, coach e counselor. Ha scritto venti libri e circa duecento articoli su diversi temi psicologici.

Luciana d'Ambrosio Marri

www.lucianadambrosiomarri.it

Sociologa del lavoro, specializzata in psicologia del lavoro e in gestione dei processi formativi, è da più di trent'anni consulente Risorse Umane su selezione, formazione, diversity management, sviluppo delle persone e benessere organizzativo. Counselor e coach, docente in master universitari e di scuole di Management, è autrice di numerosi saggi e articoli.

Per altre notizie sugli autori:

www.giuntios.it/autori/andrea-castiello-d-antonio

www.giuntios.it/autori/luciana-d-ambrosio-marri

Altri titoli in collana:

www.giuntios.it/catalogo/ebook/?collection=psicobook

Sommario

	GLI AUTORI	6
	PREFAZIONE	7
I	CHI SONO LE RISORSE UMANE E DOVE VIVONO	21
	L'aria che tira nel Pianeta Risorse Umane	21
	La mutazione genetica del ruolo	24
	Vita di lavoro a più facce sul Pianeta R.U.	26
	Giganti del passato e guru last minute	28
	Miti, mode, stereotipi e linguaggi, ieri e oggi	35
	Nuovo vocabolario	39
	Donne e uomini del Pianeta R.U.	45
	La potenza dell'immaginario collettivo	48
	La questione del potere	50
II	LE PERSONE NELLE ORGANIZZAZIONI	53
	L'ossigeno del Pianeta: la comunicazione	53
	Gli assiomi della comunicazione	54
	I colloqui nel Pianeta R.U.	56
	Conflitti organizzativi, insidie e vie di uscita onorevoli	58
	Visioni del conflitto a confronto	59
	Conflitti e aggressività	61

	Stili di gestione del conflitto e vita organizzativa	64
	Leadership sana e responsabile	66
	Personalità e leadership	68
	Evoluzioni della leadership e stili personali	70
	Tratti innovativi di leadership dal mondo femminile	73
	Risorse Disumane... ai confini della realtà	77
	Figure perverse, tossiche e narcisiste	78
	Persone e maschere	81
	L'era del narcisismo	83
	Incontri ravvicinati di vario tipo	84
	La rilevanza delle costellazioni di desideri e bisogni	92
III	PER UN LAVORO A MISURA DI PERSONA	95
	Freud e il lavoro	95
	Il lavoro tra dovere e piacere	96
	Il ruolo della soddisfazione e le ambivalenze verso il lavoro	98
	I lati oscuri del lavoro	100
	Gli elementi hard della vita d'impresa	102
	Teoria di campo e organizzazioni di lavoro	103
	Prendere in mano la realtà delle emozioni	105
	Il lavoro come droga	106
	La dipendenza da una speciale "sostanza"	108
	Possibilità di aiuto per il workaholic	110
	Si può essere felici su questo Pianeta?	111
	Attualità delle farfalle e del caos	112
	Tangibilità e percezione del cambiamento	113
	Felicità e benessere psicologico e Pianeta R.U.	115
IV	IL PIANETA R.U. IERI, OGGI E DOMANI	119
	Dalla beat generation alla bit generation	119

	Apprendere tra generazioni	121
	Generazioni che scorrono	122
	Chiavi per capire le generazioni	129
	Il valore delle fotografie	130
	Diversity & Inclusion Management: valore e strategia anche di business	131
	Come imparare da Picasso: questioni di diversity sul Pianeta R.U.	132
	La strada movimentata del Diversity Management	134
	Diversity & Inclusion Management a piccoli passi	136
	L'Italia sulla strada della diversity	137
	Interviste in diretta dal Pianeta R.U.	138
	Passaggi a Nord... Ovest... Sud... Est	149
	Movimenti di testa fra cervelli che fuggono, rientrano, ripartono	153
	Innovazione e outsider tra R.U. e imprese	155
	A lezione da Italo Calvino	156
	Significati ed esempi di innovazione, oggi	159
	La visibilità dell'innovazione femminile	161
	Innovazione e Business Collaboration	162
	Nell'eventualità di un nuovo Big Bang	164
	Il futuro è tra noi: nuove competenze per le R.U. e nuove economie	164
	Novità d'attrezzatura per l'esercizio della leadership	167
V	IL PIANETA R.U. AL CINEMA	171
	Per non perdere la memoria storica	171
	Testimonianze sul XXI secolo tra le R.U.	173
	Vale poi la pena vedere...	179
	BIBLIOGRAFIA	180

Prefazione

Digital disruption, digital mindset, self-employability, diversity, well-being, leadership femminile, emozioni, cambiamento, innovazione, velocità, generazioni a confronto, conflitti, resilienza, self efficacy, soft skill, mobilità, globalizzazione, benessere psicologico, incertezza, engagement, work-life balance, sono solo alcuni dei temi trattati dai due autori nel libro, entrambi con esperienza pluridecennale nel campo del management e delle organizzazioni.

In questo periodo di profonde trasformazioni culturali, sociali ed economiche, parlare di Risorse Umane e Disumane acquista una notevole rilevanza. Nell'era della digital transformation, della robotica, del machine learning, dell'automazione, della informatizzazione, della virtualizzazione, del cloud computing, dei big data, di Internet of things, cosa possiamo definire Umano? E cosa Disumano?

La questione può essere risolta distinguendo semplicemente ciò che è umano, le persone, da ciò che non lo è, le macchine? O forse il concetto di Umano e Disumano supera questa sommaria distinzione proponendo un modello che presume la stretta e completa collaborazione, e integrazione, tra i due "universi", valorizzando il fattore Umano dell'industria 4.0? Attualmente, in molte realtà or-

ganizzative i robot industriali non sono più confinati all'interno di barriere, ma lavorano direttamente a fianco degli operatori, in sicurezza e armonia. Le macchine industriali cooperano con l'uomo, sollevandolo da compiti gravosi, per consentirgli di dedicarsi, in perfetta interazione con il sistema, a mansioni a maggior valore aggiunto, in cui la sensibilità e l'intelligenza umana sono ancora condizioni imprescindibili e fondamentali per il successo.

Inoltre, chi conosce e vive le organizzazioni non incontrerà particolari difficoltà nell'intercettare e nel valutare come Disumani non tanto elementi tecnologici privi di vita, quanto situazioni, momenti, emozioni, relazioni che per natura dovrebbero rientrare pienamente nella categoria Umana. Conflitti, invidia, aggressività, competizione esasperata, rifiuto di ogni tipo di diversità, assenza di emozioni, stereotipi, sono solo alcune delle dimensioni con cui ci interfacciamo quotidianamente nella nostra vita lavorativa e sulle quali da sempre le aziende – in particolare la Funzione Risorse Umane – hanno provato a fornire soluzioni. Sono decenni che si parla di work-life balance, benessere psicologico, pari opportunità, per poi constatare che nel 2016, nel nostro Paese, il livello di engagement dei dipendenti italiani è al 57%, in calo di 6 punti percentuali rispetto al 2015 (si veda Trends in Global Employee Engagement, indagine realizzata nel 2016 da Aon Hewitt sul livello di engagement globale, che ha coinvolto oltre 5 milioni di lavoratori in più di 1000 società in tutto il mondo. Si evidenzia, per la prima volta dal 2012, un calo della soddisfazione dei lavoratori dipendenti a livello globale: i dipendenti soddisfatti sono scesi al 63%, dal 65% dell'anno precedente). Fra i principali indicatori che hanno influito sulla percezione della soddisfazione in azienda: il calo delle opportunità di carriera (-10%), dell'autonomia e della responsabilizzazione (-10%).

Se c'è un tema sul quale la Funzione Risorse Umane nel 2016 si è costantemente interrogata, questo è proprio il coinvolgimento dei dipendenti (Castiello d'Antonio, 2016b). Il successo delle aziende che hanno posto al centro della propria attività, e della propria attenzione, i lavoratori, ha dimostrato che il modo migliore per incrementare i propri risultati di business è mettere al primo posto i dipendenti. Tuttavia, nonostante queste evidenze, molte aziende continuano ad adottare prassi lavorative gerarchiche che creano una mentalità sul posto di lavoro basata sulla distanza – “noi e loro” – e che rendono difficile un coinvolgimento significativo e veritiero del personale.

Le aziende di sicuro stanno facendo di più rispetto al passato per migliorare l'esperienza dei dipendenti, ma è necessario che si concentrino maggiormente sugli aspetti davvero importanti, quali il valore del teamwork, la collaborazione, lo spirito di squadra, l'integrazione e la valorizzazione delle diversità, altrimenti i loro sforzi non produrranno risultati significativi, né per le persone né per l'azienda stessa.

Un altro tema ancora irrisolto nelle organizzazioni italiane è la presenza femminile nelle posizioni di vertice, ben lontana da quella maschile, sebbene anche le ultime scoperte fisiologiche abbiano evidenziato come non esista una leadership (maschile o femminile) in assoluto migliore o peggiore dell'altra, quanto caratteristiche dell'una e dell'altra più efficaci in determinate situazioni. Sono emerse, com'era prevedibile, due modalità di leggere la realtà, di relazionarsi e di agire, che caratterizzano gli uomini e le donne. Questa distinzione, utile in termini di tendenza che connota i due generi, fa emergere una complementarità che risulta efficace nei contesti in cui è diventata realtà, senza penalizzare le caratteristiche individuali di ciascuno, né facendo emergere capacità migliori delle altre al di là

dell'appartenenza di genere. Per esempio: a parità d'intelligenza, il cervello della donna è caratterizzato da più connessioni sinaptiche e da una rete associativa maggiore e più articolata tra i due emisferi, mentre quello maschile procede in modo compartmentalizzato (Gelli, 2009). Il primo risulta più favorito nel fare associazioni, nel linguaggio e nell'intuito, il secondo nel processare informazioni. Entrambi esprimono capacità pragmatiche e di orientamento al risultato, ma d'indirizzo diverso: quelle maschili, legate alla sintesi (cosa-obiettivo), applicano uno schema (in genere quello noto e che ha già dato risultati positivi), quelle femminili, legate all'analisi (come percorso), hanno quali punti di forza le relazioni per arrivare all'obiettivo e una maggiore apertura a sperimentare nuove soluzioni (Massa e Strollo, 2013). Diventa quindi più che attuale scoprire le possibili vie di apprendimento reciproco tra generi a proposito di leadership, secondo una logica responsabile e sostenibile, come recenti ricerche sul campo hanno dimostrato (d'Ambrosio Marri, 2013).

Se pensiamo al cambiamento oggi in atto, da molti definito come “digital transformation”, e alle competenze, alle risorse e agli strumenti che si rendono necessari per rispondere in maniera efficace e vincente alle sfide che ci attendono, gli aspetti Disumani della vita organizzativa devono essere affrontati e risolti in tempi molto rapidi. La digital transformation, che può essere definita come un ripensamento strutturale del nostro modo d'interagire con la realtà e con la società, comporta infatti una trasformazione pervasiva e repentina del nostro modo di “essere nel mondo”. Rispetto al passato, quello che varia considerevolmente è che il cambiamento non si profila più come un evento eccezionale o episodico, ma diventa il mindset necessario alla sopravvivenza delle aziende. Il fenomeno – ancora in corso – non si muove in maniera del tutto line-

are, e non siamo probabilmente ancora in grado di prevedere tutti gli impatti che ciò avrà sulla vita organizzativa, e non solo delle persone. Tuttavia siamo assolutamente in grado di comprendere quanto questo fenomeno richieda alla Funzione Risorse Umane un cambiamento radicale nelle sue politiche di gestione. Nell'industria 4.0 la Funzione Risorse Umane è chiamata ad assumere il ruolo di facilitatore e amplificatore del potenziale delle persone, di "traghettatore" delle diverse classi generazionali, di valorizzatore della diversità (di genere, età anagrafica ecc.), allontanandosi sempre più dal ruolo di puro "gestore" di persone e processi. Il ruolo esecutivo che le Risorse Umane hanno ricoperto in passato si è trasformato in un ruolo intrinsecamente collegato alla strategia aziendale. Ora i responsabili HR (Human Resources) devono cambiare il modo in cui i talenti sono considerati dal management e favorire iniziative incentrate sui dipendenti.

La digital transformation richiede alle persone un nuovo modo di stare e vivere nelle organizzazioni, promuove modelli e stili manageriali del tutto differenti da quelli adottati nel passato. Stanno cambiando le regole del gioco, e affinché le persone non vivano questo momento di profonda trasformazione come attori passivi, bensì come attori protagonisti della propria storia e della vita professionale, è necessario che la Funzione Risorse Umane consenta loro di:

- essere a conoscenza del perché e di dove si sta andando;
- lavorare in ambienti dove la collaborazione, la comunicazione trasparente e la responsabilizzazione di ogni risorsa, dal top management agli stagisti, siano i valori fondanti dell'organizzazione;
- contare su tecnologie e strumenti che permettano la condivisione rapida di informazioni;

PREFAZIONE

- avere un modello di management basato sulla fiducia e sulla condivisione di conoscenze e competenze;
- confrontarsi con una cultura organizzativa meno gerarchica;
- disporre di organizzazioni fluide nei compiti, nei ruoli e nelle relazioni;
- esprimere il proprio talento in ogni momento della vita lavorativa.