



THE ADECCO GROUP



# Disconnected Leaders - Ridurre il Divario in Crescita

**Resetting Normal:**  
Definire la nuova era del lavoro

Affrontare l'inaspettato e adeguarsi istantaneamente ai cambiamenti è quello che molti leader aziendali hanno saputo fare con coraggio e lungimiranza durante la pandemia, probabilmente la più grande crisi economica e sociale dell'ultimo secolo. C'è da esserne orgogliosi.

E questo senso di orgoglio provato da molti leader non è affatto infondato.

Sebbene molte aziende non siano riuscite a sostenere l'impatto causato dalla pandemia, molte altre sono state in grado di sfruttarlo. Alcune aziende sono riuscite a performare, trovandosi nel posto giusto al momento giusto e per molte altre la crisi pandemica ha addirittura rappresentato un acceleratore capace di cambiare profondamente il modo di lavorare.

Il mondo del lavoro, è evidente, ha subito un profondo e generale rinnovamento e il "New Normal", la nuova normalità, sarà molto diversa da quella che abbiamo sperimentato nel pre-pandemia.

Alcuni segnali, tuttavia, indicano che sono molti i lavoratori che non condividono il medesimo senso di orgoglio dei loro leader. Questo perché a livello mondiale la stragrande maggioranza dei lavoratori ha visto improvvisamente stravolgersi i presupposti fondanti del lavoro: il come, il quando e il dove hanno infatti subito una radicale e rapidissima trasformazione.

Non è una novità che i leader e gli individual contributor possano avere visioni divergenti su alcune tematiche, per esempio sulle performance o sulla cultura aziendale. Tuttavia, nell'attuale scenario del lavoro globale, così complesso, competitivo e mutevole, un divario significativo tra questi può portare le organizzazioni alla

paralisi, con impatti negativi nel breve e nel lungo periodo.

Ma quanto è profondo questo divario? Secondo una recente ricerca la distanza tra i senior leader e le persone si sta trasformando in una preoccupante frattura.

Il Whitepaper "Resetting Normal 2021: Definire la nuova era del lavoro" di The Adecco Group, evidenzia come la pandemia sia stata vissuta in maniera radicalmente differente dai leader e dalle persone.

La ricerca ha coinvolto 14.800 persone di età compresa tra i 18 e i 60 anni, provenienti da 25 Paesi. Tutti i partecipanti al panel svolgevano un lavoro d'ufficio con un orario di 20 o più ore settimanali e hanno subito cambiamenti nel loro lavoro durante la pandemia (un esempio fra tanti, il passaggio allo smart working).

L'evidenza più significativa che emerge dalla ricerca è che i lavoratori in tutto il mondo "non si sono mai sentiti così distanti dai propri leader e dalle proprie organizzazioni". Uno scenario senza precedenti con conseguenze potenzialmente preoccupanti per l'intera economia.

"Si tratta di una situazione che deve essere affrontata rapidamente", ha affermato Jessica Conser, Senior Vice President, Product and Solutions di LHH. "La distanza tra i leader e le loro persone potrebbe paralizzare le strategie di sviluppo del capitale umano anche in futuro".

“La distanza tra i leader e le loro persone potrebbe paralizzare le strategie di sviluppo del capitale umano anche in futuro”

Jessica Conser  
Senior Vice President,  
Product and Solutions, LHH

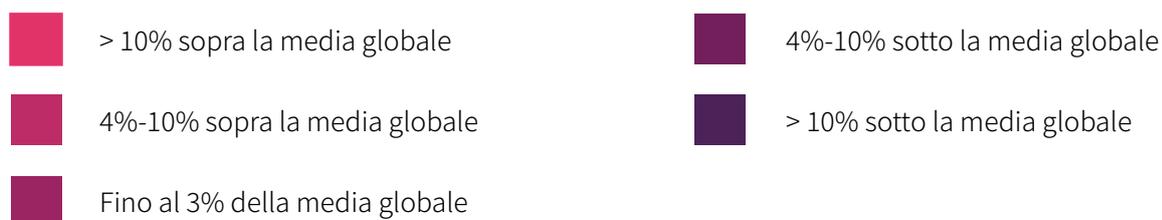
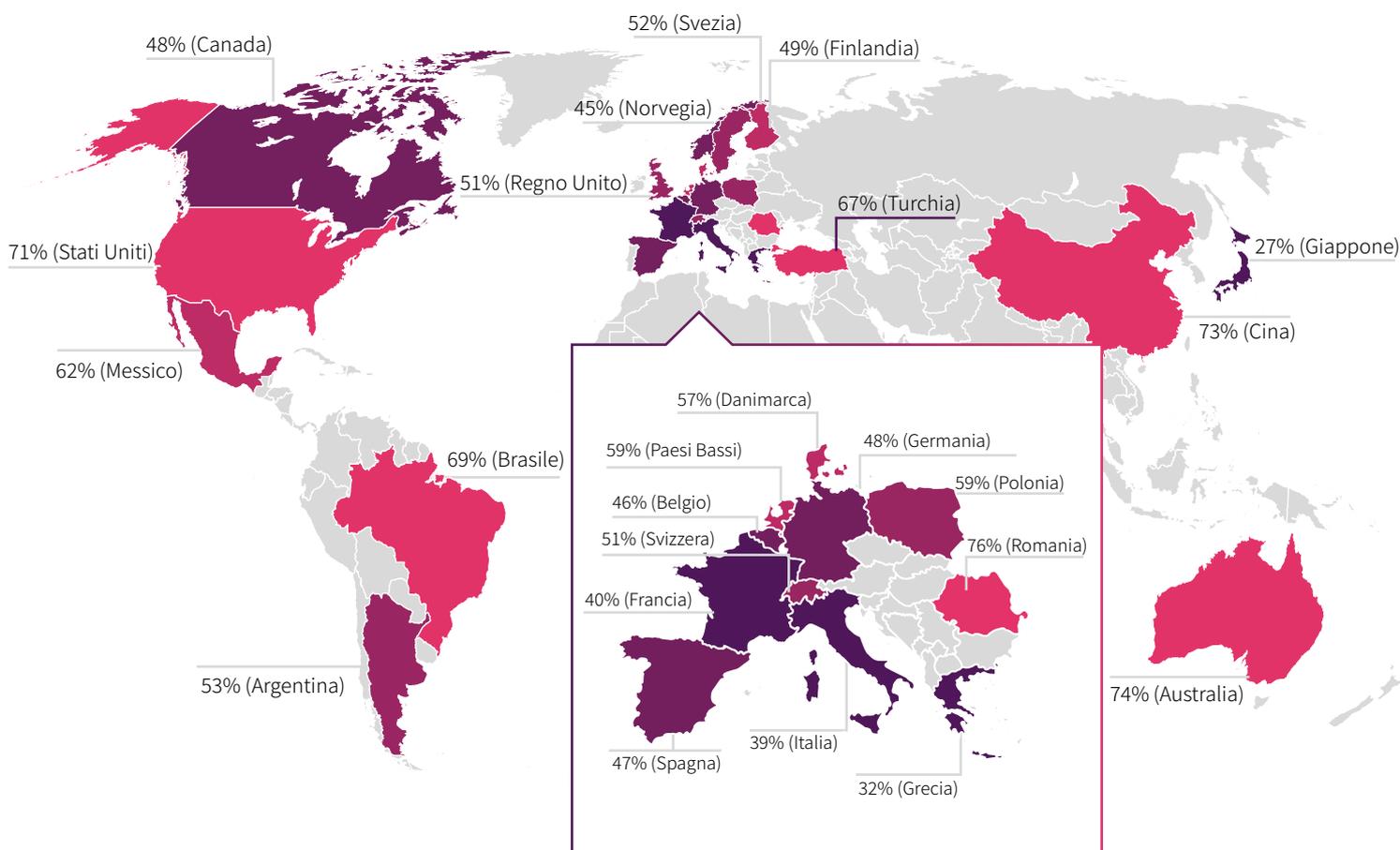
## Due solitudini: la visione differente dei leader e individual contributor sul new normal

Se in generale, l'80% dei senior leader intervistati si ritiene soddisfatto delle proprie prestazioni durante l'emergenza pandemica, soltanto il 62% dei middle manager e il 43% degli individual contributor è del medesimo avviso.



# La soddisfazione verso i senior leader è più bassa in Europa occidentale e in Giappone

Il **53%** dichiara di essere soddisfatto del leadership team della propria azienda.



D31. Quanto ti senti soddisfatto attualmente in relazione a quanto segue? Base: tutti gli intervistati (14.800)

“Sappiamo che quando le persone si sentono disconnesse dai propri leader, emergono paure e frustrazioni di ogni genere”

Jessica Conser  
Senior Vice President,  
Product and Solutions, LHH

Non sorprende, quindi, che questa distanza si sia tradotta nella progressiva erosione della relazione tra le parti e in un complessivo calo della motivazione.

Mentre il 77% dei senior leader pensa di avere relazioni solide con le proprie persone, questa percentuale scende al 62% per i manager e al 45% per gli individual contributor.

Lo sfilacciamento delle relazioni ha avuto un impatto considerevole sulla motivazione delle persone: se l'82% dei senior leader si ritiene “motivato sul lavoro”, la percentuale

cala al 69% per i manager e al 55% per gli individual contributor.

“Quando le persone si sentono disconnesse dai propri leader, emergono paure e frustrazioni di ogni genere”, ha dichiarato Conser. “Le persone che provano un senso di disconnessione iniziano progressivamente a mettere in discussione il proprio impegno, a sentirsi impotenti e insicuri a tal punto da compromettere la propria produttività. Finché esisterà questa disconnessione, la situazione resterà essenzialmente negativa.”



# Deficit di autoconsapevolezza e di empatia

I leader tendono a sopravvalutare le proprie performance e sembrano ignorare la crescente insoddisfazione delle loro persone.

Oggi, la consapevolezza di sé è tra le abilità più importanti richieste ai leader. La consapevolezza difatti permette ai leader di individuare e colmare i gap di performance, dimostrare empatia e costruire rapporti di fiducia all'interno del team. Di contro, la sua mancanza si traduce in una cultura e in uno stile di leadership tossico, potenzialmente in grado di minare non solo l'engagement e la performance dei singoli ma anche di compromettere la capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere i talenti migliori.

Secondo la ricerca, i senior leader non sembrano essere per nulla consapevoli di come il resto dell'organizzazione ha percepito la loro performance durante la pandemia.

La maggior parte dei senior leader (77%) ha affermato di essere estremamente soddisfatta del proprio lavoro. Tuttavia, solo il 64% dei manager e il 57% degli individual contributor si sono definiti altrettanto soddisfatti.

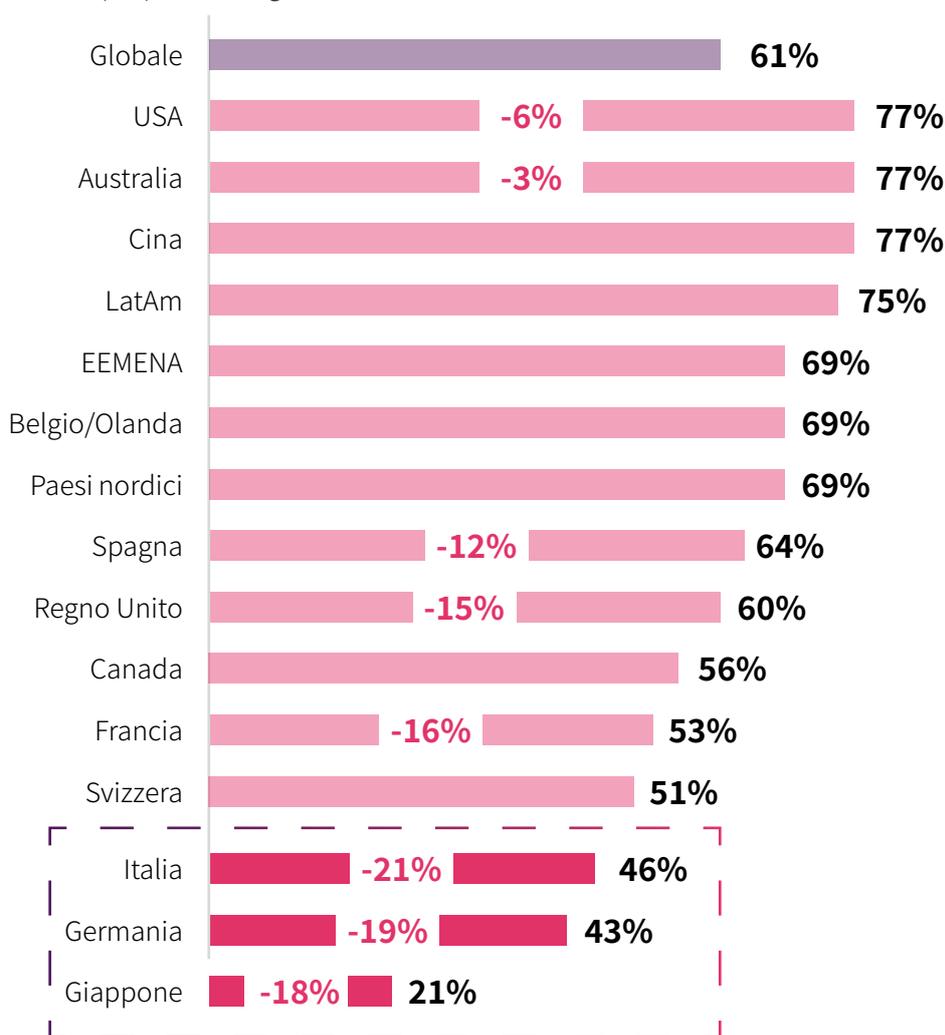


# Meno della metà dei lavoratori in Italia, Germania e Giappone ritiene di avere una relazione solida con il proprio manager

% di coloro che affermano di avere una forte relazione con il proprio manager

“È un fattore certamente negativo, per qualsiasi leader, dare per scontato o sopravvalutare la lealtà, l'impegno e l'engagement dei suoi collaboratori”

Jessica Conser  
Senior Vice President,  
Product and Solutions, LHH



“È un fattore certamente negativo, per qualsiasi leader, dare per scontato o sopravvalutare la lealtà, l'impegno e l'engagement dei suoi collaboratori.” ha affermato Conser. “Non vorresti mai essere l'ultima persona a scoprire che le persone del tuo team non si sentono sufficientemente coinvolte e motivate.”

D3. Pensando alla tua vita lavorativa attuale, fino a che punto saresti d'accordo o in disaccordo con quanto segue?  
Base: tutti gli intervistati (14.800), Australia (1.000), Francia (1.000), Germania (1.000), Italia (1.000), Giappone (1.000), Spagna (1.000), Regno Unito (1.000), USA (1.000), Canada (1.000), Cina (1.000), Svizzera (800), Belgio/Olanda (1.000), EEMENA (1.000), LatAm (1.000), Paesi nordici (1.000)

# Cultura del lavoro: cresce lo scetticismo

Era già evidente prima della pandemia che un ambiente professionale sano, in cui le persone si sentono sicure, rispettate e dove possono crescere professionalmente, fosse essenziale per sviluppare il talento organizzativo. Senza considerare che in termini di effetti sull'engagement e sulle politiche di attraction & retention, un ambiente di lavoro salutare è oggi considerato rilevante tanto quanto un'adeguata retribuzione.

“Se c'è un vuoto nella relazione tra leader e dipendente, sarà riempito da ansia e paura, come ci indicano le neuroscienze”.

Jessica Conser  
Senior Vice President,  
Product and Solutions, LHH

Purtroppo, si evidenzia un crescente scetticismo verso la reale capacità dei leader di costruire una cultura lavorativa solida e sana.

Sebbene i senior leader ritengano di aver soddisfatto o addirittura superato le aspettative rispetto alla creazione di un ambiente professionale positivo, solo la metà dei manager (53%) e solo un terzo degli individual contributor (37%) concorda.

Nello specifico la ricerca mostra che per quasi tutti gli indicatori associati a un ambiente lavorativo sano – feedback, riconoscimento, orientamento, attenzione al benessere mentale – le persone ritengono i propri leader assolutamente inadeguati e non all'altezza delle aspettative.

Solo il 33% degli individual contributor, ad esempio, ritiene di ricevere il dovuto riconoscimento per il lavoro svolto e soltanto il 42% ha affermato che i manager sono stati di supporto nel raggiungimento del work-life balance.

“Per molti anni abbiamo sostenuto il valore e l'importanza per i leader di svolgere conversazioni significative con i propri dipendenti”, ha dichiarato Conser. “Non si tratta di tenere riunioni strutturate; è sufficiente un incontro informale con le persone per chiedere informazioni sul loro stato e su come potrebbe migliorare la loro vita lavorativa. È un elemento chiave nella natura umana: abbiamo bisogno di essere valorizzati e, soprattutto, di essere ascoltati. Se c'è un vuoto nella relazione tra leader e dipendente, sarà riempito da ansia e paura, come ci indicano le neuroscienze”

# In riferimento ad alcuni fondamentali della leadership, gli individual contributor hanno una visione molto meno positiva delle performance dei loro manager.

% di coloro che affermano che il proprio manager ha soddisfatto o superato le aspettative per i seguenti elementi



D8. Pensando al comportamento del tuo manager/datore di lavoro nelle aree seguenti negli ultimi 12 mesi, fino a che punto ritieni che abbia soddisfatto le tue aspettative? Base: tutti gli intervistati (14.800), leader (1.427), manager (6.978), profili non manageriali (6.171)

# Crescita professionale: parlarne non basta

Permettere alle persone di crescere professionalmente è uno dei pilastri di una cultura del lavoro proattiva ed è strumento indispensabile per attrarre e trattenere i talenti migliori.

In particolare, le generazioni più giovani desiderano lavorare per un'azienda che dia loro l'occasione di imparare, di crescere, di perseguire nuove sfide. Senza questi presupposti, i talenti migliori potrebbero andare altrove.

La maggior parte dei leader non ha dubbi sull'importanza della crescita professionale; tuttavia, manager e collaboratori non pensano di avere reali e significative possibilità di avanzamento di carriera.

Sebbene 8 senior leader su 10 reputino di aver fornito una strategia chiara per lo sviluppo delle persone nelle digital skill, solamente il 64% dei manager concorda e solo un terzo dei lavoratori si dice soddisfatto delle opportunità offerte dall'azienda per cui lavorano.

Rispetto alle prospettive di crescita di carriera il grado di soddisfazione sembra seguire la linea gerarchica

dell'organigramma: ancora una volta sono i senior leader ad essere più soddisfatti delle opportunità di carriera rispetto al resto della popolazione aziendale.

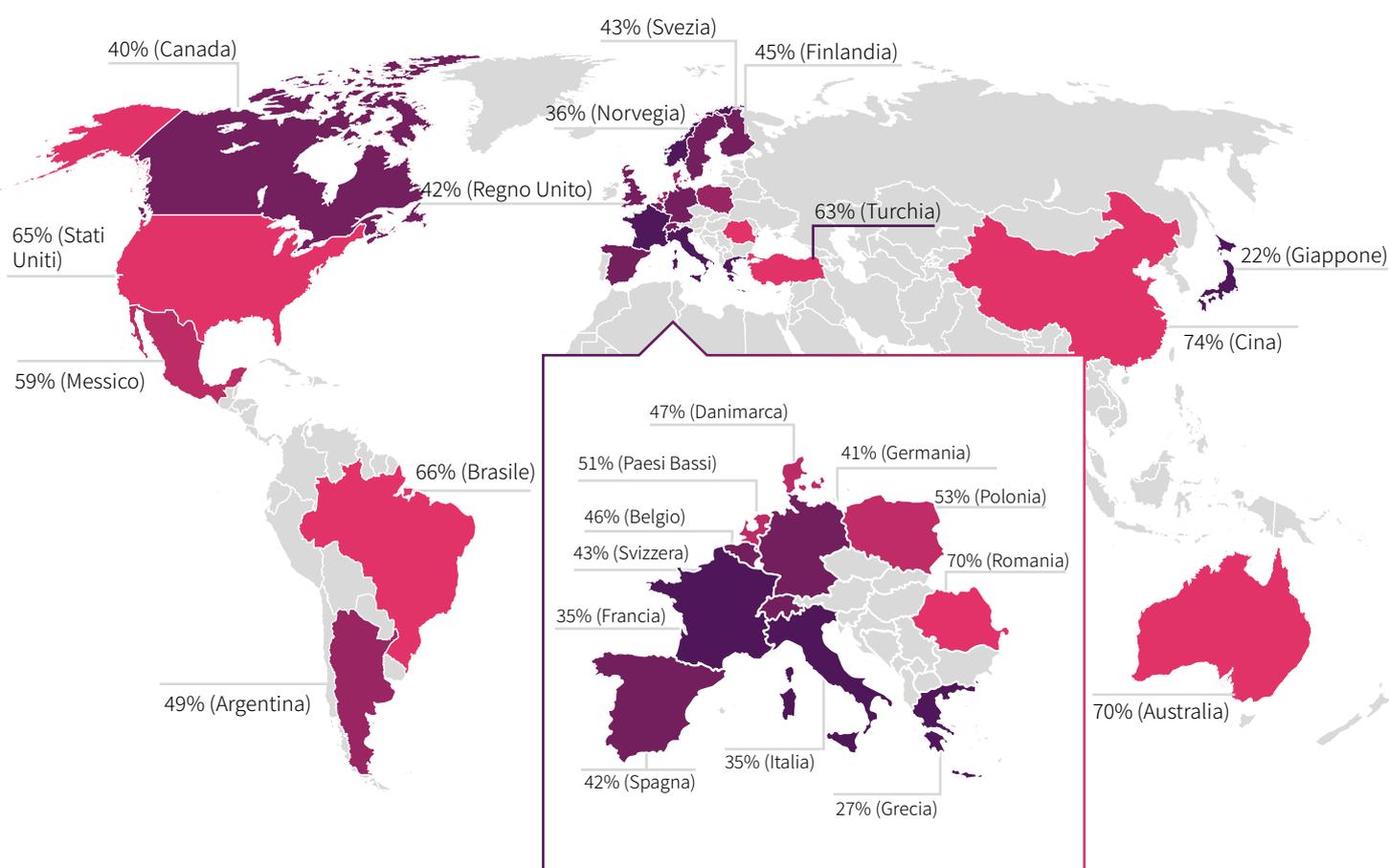
Mentre il 78% dei senior leader è soddisfatto delle prospettive di carriera offerte dall'azienda, la percentuale scende al 54% per i manager e ad un terzo per gli individual contributor.



Meno della metà è delle persone intervistate è soddisfatta delle prospettive di carriera offerte dalla propria azienda, con percentuali particolarmente basse in Giappone e in Europa occidentale

Il **48%**

afferma di essere soddisfatto delle prospettive di carriera presenti nella propria azienda



D31. Quanto ti senti soddisfatto attualmente in relazione a quanto segue?  
Base: tutti gli intervistati (14.800)

# L'urgenza di riconnettersi

## Una roadmap per migliorare la cultura di leadership

“Nella nostra ricerca e nel nostro lavoro con i clienti, abbiamo stabilito tre principi fondamentali che consentono di colmare il divario tra leader e dipendenti”.

Jessica Conser  
Senior Vice President,  
Products and Solutions, LHH

Come per molte questioni relative alle prestazioni e alla cultura aziendale, anche il divario tra i senior leader e le persone, evidenziato dalla ricerca, può essere affrontato solo ridefinendo la cultura di leadership. Sono i leader, infatti, a definire lo stile, a tracciare il percorso da seguire e ad avere la responsabilità di garantire che ogni individuo si senta supportato, appagato e coinvolto.

Se i leader non riescono a raggiungere questi obiettivi fondamentali e non sono consapevoli delle proprie mancanze, è necessario un intervento immediato.

La consapevolezza di sé e l'empatia sono solo due tra le molteplici competenze che oggi i leader devono acquisire e di cui ogni organizzazione non può prescindere. Il new normal ha bisogno di una leadership innovativa che enfatizzi l'intelligenza emotiva, la comunicazione inclusiva e la capacità di creare

relazioni trasparenti e profonde con le persone. Un obiettivo così importante può essere raggiunto solo se c'è la volontà di riconoscere l'attuale divario e di impiegare tutte le risorse necessarie per una reale trasformazione culturale.

I leader devono essere incoraggiati verso un percorso di autovalutazione e devono poter contare su validi strumenti di supporto, come ad esempio il coaching. Non basta descrivere la leadership culture ideale: i leader devono gettare le basi per cambiare concretamente i propri comportamenti e le relazioni con i dipendenti.

“Nella nostra ricerca e nel nostro lavoro con i clienti, abbiamo stabilito tre principi fondamentali che consentono di colmare il divario tra leader e dipendenti”, ha affermato Conser. “Per tutti i leader, tali principi devono essere applicati prioritariamente in ogni interazione con le loro persone per migliorare la situazione”.

# 1 Essere curiosi e comprendere l'impatto che i comportamenti hanno sugli altri

La conoscenza di sé inizia dal riconoscere di non essere consapevoli di come gli altri ci percepiscono. Troppi leader si affidano esclusivamente ai feedback dei loro pari, piuttosto che a quelli dei loro collaboratori. La fotografia che viene restituita non può, dunque, essere completa e obiettiva.

Il primo passo verso il miglioramento è mostrarsi curiosi di come gli altri ci percepiscono, indagare come il proprio stile di leadership impatta sul team e sull'organizzazione. Bisogna imparare a parlare meno e ascoltare di più le persone con cui si interagisce.

Tuttavia, non c'è ascolto senza fiducia. Non tutti si sentiranno a proprio agio nel condividere pensieri e opinioni per questo è necessario creare prima un clima sicuro che permetta alle persone di aprirsi

senza timore. Non sarà impresa facile, soprattutto perché tutti noi stiamo operando in una specie di limbo, sospesi tra il lavoro come lo abbiamo conosciuto sino a ieri e il suo futuro ancora in fase di definizione.

L'alternanza tra il lavoro in presenza e SMART ci è stata imposta senza un'adeguata pianificazione. Ora che è diventato un modello, è importante capire con i diversi team cosa funziona e cosa no. In un ambiente sempre più virtuale, i leader devono mostrarsi più aperti e disponibili all'ascolto, cominciando a porre domande pratiche, come ad esempio: "Cosa posso fare per migliorare il tuo lavoro?". Domande come questa, infatti, mostrano alle persone un atteggiamento autentico e la volontà di apertura, entrambi caratteristiche di consapevolezza ed empatia.

## 2 Nel futuro del lavoro ibrido, bisognerà comunicare di più e meglio (con tutti!)

La comunicazione è sempre stata un ingrediente fondamentale della leadership. Per ogni individuo è fondamentale conoscere qual è il suo posto nel team e nell'organizzazione, cosa ci si aspetta dal suo ruolo e quali sono le prospettive future. Tutte informazioni fondamentali per garantire una buona performance e che devono essere necessariamente comunicate dai leader. In un ambiente di lavoro ibrido, tuttavia, i leader devono evitare la trappola della propensione alla prossimità, ossia la tendenza a concentrarsi maggiormente sulle persone con cui si ha un'interazione in presenza, trascurando coloro che continuano a lavorare in remoto.

Il lavoro ibrido impone ai leader maggior impegno nella comunicazione: occorre, infatti, che stabiliscano più conversazioni individuali su una più ampia varietà di argomenti che riguardano il lavoro e le prospettive di carriera.

Per farlo al meglio, i leader avranno bisogno di supporto. Il coaching, ad esempio, potrà aiutarli ad aprire nuove finestre di dialogo, ad essere più consapevoli e a gestire conversazioni significative con i propri dipendenti. Questa è la chiave per instaurare un dialogo efficace con i propri collaboratori e avere tutte le informazioni necessarie per aiutarli nel loro sviluppo e crescita professionale.



# 3 Fiducia e rispetto: perché è importante riconoscere la volontà di indipendenza e di flessibilità dei lavoratori

Sebbene il lavoro a distanza non sia applicabile a tutti, molte persone sono state addirittura più produttive lavorando da casa, ottenendo risultati straordinari grazie alla possibilità di scegliere in autonomia quando e dove lavorare.

E non ci sono dubbi: le persone che lavorando da remoto hanno raggiunto obiettivi importanti, vogliono mantenere la propria indipendenza. I leader dovranno abituarsi all'idea che molti dei loro dipendenti non torneranno e dovranno essere in grado di dimostrare una piena fiducia nella capacità delle persone di organizzarsi in autonomia.

Questa fiducia dovrebbe riguardare il luogo o i luoghi in cui le persone

lavoreranno in futuro. Diverse ricerche realizzate a livello globale mostrano difatti che la maggior parte dei lavoratori desidera poter dividere il proprio tempo lavorativo tra casa e ufficio, secondo un modello di lavoro flessibile. Le organizzazioni che cercano di imporre una o l'altra delle soluzioni potrebbero rischiare di perdere i migliori talenti.



# Conclusione

Nessuno dei principi descritti in precedenza può funzionare da solo: è necessario dedicare tempo ed energie per migliorare l'efficacia in ciascuna delle tre aree. Solo in questo modo sarà possibile ridurre il divario.

La fiducia non esiste senza una comunicazione efficace, inclusiva e trasparente e questo per i leader significherà dimostrare di essere profondamente curiosi ed empatici

e raggiungere un livello sempre maggiore di autoconsapevolezza.

“Quando questi tre principi operano in sintonia, è davvero possibile porre le basi per una nuova cultura organizzativa”, ha affermato Conser.

“Una cultura che vede leader e dipendenti non solo sulla stessa lunghezza d'onda, ma anche con lo sguardo rivolto nella medesima direzione”



**refresh**  
CAREERS



**reach**  
POTENTIAL



**reveal**  
INSIGHT



**renew**  
SKILLS