L'approccio agile 16

Ridere e andare oltre le apparenze 12

Minardi Formula1 una storia di vera passione 30

La Comunicazione, linfa del sistema di Governance d'Impresa 6

FENDER

Evoluzione docet



CONFINDUSTRIA ASSOCONSULT La Consulenza di Management in Italia

Confindustria Assoconsult, l'Associazione delle imprese di Consulenza di Management, rappresenta le organizzazioni più importanti del settore della consulenza. Aderisce a CONFINDUSTRIA, FEACO (Federazione Europea delle Associazioni di Management Consulting) ed ECSSA (European Confederation of Search and Selection Associations- Federazione Europea delle Associazioni di Ricerca & Selezione Personale).

A livello nazionale e internazionale il settore del Management Consulting attraversa da alcuni anni un processo di trasformazione. In questo scenario Assoconsult si propone di contribuire, attraverso i suoi Associati, alla ripresa e allo sviluppo del sistema economico nazionale, offrendo soluzioni e approcci pensati sulle specifiche esigenze del nostro contesto.

La missione di Confindustria Assoconsult è pertanto dare valore alle imprese di consulenza, e contribuire allo sviluppo di un settore che, grazie al proprio ruolo, svolge una funzione fondamentale di diffusione dell'innovazione e di miglioramento della capacità competitiva delle imprese e delle organizzazioni pubbliche e private del sistema Italia.

Contatti

Ufficio di Roma

Viale dell'Astronomia, 30 00144 Roma Tel. +39 06 97616704 Fax +39 06 96048780 info@assoconsult.org www.assoconsult.org

Uomo e Maestria, velocità e lentezza

Ogni numero di questa rivista parte da considerazioni diverse, di regola legate a una serie di fattori che influenzano il periodo, di tipo economico, politico, sociale, culturale.

È evidente che la nostra è un'epoca di sviluppo tecnologico accelerato, nella quale le scoperte si susseguono con una velocità di crescita diversa da quella lineare avuta fino agli anni '80: oggi la scienza ci spinge verso una curva logaritmica, e ciò succede per le tante scoperte che le strutture di sviluppo create nel mondo hanno consolidato e che fungono ognuna da moltiplicatore.

Con gli articoli di questo numero portiamo un'evidenza, sbalorditiva per chi non si è mai soffermato su due elementi che si contrappongono in modo dicotomico: mentre la tecnologia e l'espansione vanno veloci, le risorse umane sono lentissime nel crescere nel tempo e nell'acquisire nozioni ed esperienza che servono a raggiungere le competenze necessarie a dominarle e a gestirle al meglio.

Per dare significato a questa differenza c'è un articolo che ci porta nel mondo della Formula 1, rapido e tecnologico per antonomasia, con l'intervista a Gian Carlo Minardi, romagnolo purosangue, con la storia piena di passione della Scuderia Minardi F1.

Per contrapposizione, i contenuti sul "diversamente veloce" sono riferiti alle Risorse Umane attraverso varie aree, a partire da quella tecnica sul modo di realizzare progetti con "L'Approccio Agile", per attraversare quella del cambiamento profondo nei riguardi della vita quotidiana, con "Ridere e andare oltre le apparenza" aiutati dallo Yoga della Risata; per arrivare poi all'importanza dell'efficacia nella Comunicazione per il governo delle imprese in periodi ad alta incertezza. Infine, due contributi, uno sul miglioramento delle vendite con l'Influencer Marketing, e il secondo con il metodo in sei mosse usato dalla consulenza organizzativa in aiuto reale alla continuità aziendale.

Una valutazione approfondita sul rapporto tra il settore Information Technology e le Risorse Umane ci fa anche ben comprendere come l'area principalmente deputata all'attuazione degli sviluppi tecnologici sia, invece, in grande difficoltà nel reperimento di donne e uomini per la sua gestione, e che occorrano piani pluriennali per creare adeguate competenze nelle scuole e nelle Università per il mondo del lavoro.

Dedicati direttamente alle persone sono gli articoli "lo, risorsa umana", a evidenza dei differenti scenari d'impresa che accolgono i nuovi assunti e della differenza che possono fare nel coinvolgimento e nella motivazione per lo sviluppo dei talenti, e "La passione, il muratore e gli imprenditori", per introdurre il significato di Maestria nel lavoro e nella vita.

Un ultimo argomento che porta l'attenzione sul piacere di aprire la mente è "Dedicato a chi ama l'Arte e i Beni Culturali", nel quale si parla del coinvolgimento delle comunità verso l'arte e la cultura tramite incontri, manifestazioni e progetti di restauro e valorizzazione del patrimonio italiano e internazionale, per appassionarci e stimolare anche l'emisfero destro del nostro cervello.

Da parte della Redazione e mia tantissimi auguri per un ottimo e proficuo 2023!

Armando Caroli

de la

Capitale Intellettuale

ISSN 2281-860X

www.capitale-intellettuale.it

Periodicità: quadrimestrale.

Direttore Responsabile

Armando Caroli direttore@capitale-intellettuale.it

Direzione Artistica

Maria Mazzali Silvia Zanichelli

Redazione

Federica Bonardi redazione@capitale-intellettuale.it

Abbonamenti

abbonamenti@capitale-intellettuale.it

Pubblicità

pubblicità@capitale-intellettuale.it

Proprietà/Editore

A.A.C. Consulting S.r.l. Società Benefit Via G. Carducci, 24 43121 Parma.

www.aac-consulting.it mail: info@aac-consulting.it

Stampa

Pixartprinting Srl Via 1º Maggio, 8 30020 Quarto d'Altino (VE)

Registrazione al Tribunale di Parma n. 3/2010 del 08/03/2010
Tutti i testi ivi contenuti sono riproducibili previa autorizzazione scritta da parte dell'editore e citando la fonte.
Tutti i diritti sono riservati.



Informativa ex D.lgs 196/03: A.A.C. Consulting Srl Società Benefit titolare del trattamento tratta i dati personali liberamente conferiti per fornire i servizi indicati (n.d.r. gli abbonamenti). Per i diritti di cui all'art. 7 del D.Lgs n. 196/03 e per l'elenco di tutti i responsabili del trattamento previsto rivolgersi al responsabile del trattamento, che è il titolare. I dati potranno essere trattati da incaricati preposti agli abbonamenti, al marketing, all'amministrazione e potranno essere comunicati a società esterne per la spedizione della rivista e per l'invio di materiale promozionale. Il responsabile del trattamento dei dati raccolti in banche dati ad uso redazionale è il direttore responsabile cui, presso l'ufficio di A.A.C. Consulting Srl Società Benefit in Via G. Carducci, 24 – 43121 Parma tel. 0521/532631, ci si può rivolgere per i diritti previsti dal D.Lgs 196/03.

Rubriche

EDITORIALE

Uomo e Maestria, velocità e lentezza

Armando Caroli

1



In copertina illustrazione Peter Fischer from Pixabay

Articoli

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

La Comunicazione, linfa del sistema di Governance d'Impresa

Spunti per valutare le dimensioni e le leve su cui agire per massimizzare i benefici della comunicazione

Roberta Bellotto e Giorgio Beghini

6

MARKETING

Influencer Marketing

Kryzia Sicilia

10



Articoli

CULTURA E BENESSERE

Ridere e andare oltre le apparenze

Come aprirsi alla leggerezza per generare cambiamenti profondi *Laura Toffolo*

12



ORGANIZZAZIONE

L'approccio agile

Dai progetti digitali alle scelte gestionali

Corrado Cerruti

16

ORGANIZZAZIONE

Sei elementi per la continuità d'Impresa

La Consulenza a supporto della Direzione Aziendale

Armando Caroli

20



CULTURA

Dedicato a chi ama l'Arte e i Beni Culturali

La Fellowship F.R.A.C.H. Conoscere, proteggere, difendere
e divulgare il patrimonio materiale
e immateriale che i nostri padri
ci hanno consegnato equivale a
garantire un futuro migliore per
l'umanità e per chi verrà dopo di
noi

Giovanna Mastrotisi

22

Articoli

RISORSE UMANE

IT & HR: un rapporto in evoluzione

Un'indagine mirata per investigare nelle aziende l'evoluzione del rapporto tra IT-Information Technology e HR-Human Resource è stata condotta da Techyon, primo Head Hunter esclusivamente specializzato nella ricerca e selezione di professionisti senior e manager nel segmento IT. In questo articolo sono riportati i dati e le informazioni rilevate.

Nicoletta Migliaccio

25



INTERVISTA

Minardi Formula 1 una storia di vera passione

Intervista a ruota libera di Armando Caroli a Gian Carlo Minardi

30



RISORSE UMANE

lo, risorsa umana

Kryzia Sicilia

42

RISORSE UMANE

La passione, il muratore e gli imprenditori

Armando Caroli

44

Capitale Intellettuale

f capitaleintellettuale

in company/capitale-intellettuale

A.A.C. Consulting

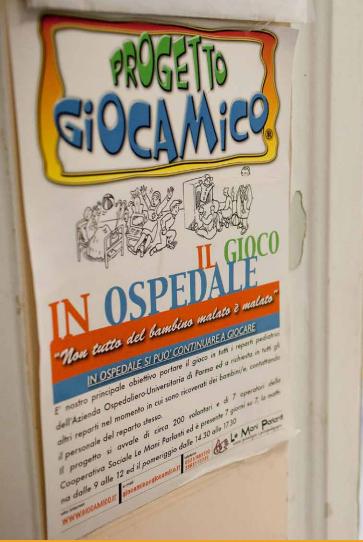
f aacconsultingitalia



in company/a-a-c-consulting-societa-benefit



(o) a.a.c_consulting_parma





In Ospedale si può continuare a giocare!

L'Associazione Giocamico Onlus è composta da oltre 200 volontari presenti tutti i giorni, dal lunedì alla domenica sia al mattino che al pomeriggio, che operano in Divisione Pediatrica, in Chirurgia Infantile, in Clinica Pediatrica, in Oncoematologia Pediatrica e in Astanteria pediatrica.

Cerchiamo con questo lavoro di offrire ai giovani pazienti, ricoverati o in regime di Day Hospital, opportunità flessibili, polivalenti e divertenti con le quali impegnare il tempo "molto lungo" del ricovero.

Crediamo sia diritto di ogni bambino che si trovi a dover affrontare l'esperienza dolorosa e destrutturante della malattia e del ricovero ospedaliero, avere tutte le possibilità per esprimere la propria emotività e vivere momenti riparatori, di stimolo alla mobilizzazione di risorse ed energie atte a metterlo nelle condizioni migliori per affrontare tutti gli stress legati alla nuova situazione.

Le finalità non sono meramente ricreative, ma hanno valenze più profonde:

- ✓ attivare elementi di gratificazione e di gioia;
- favorire la socializzazione e quindi l'integrazione sociale;
- ✓ offrire una continuità con la vita normale di tutti i giorni vissuta prima del ricovero;
- ✓ attivare iniziative di gioco a valenza anche terapeutica.

Oltre alla normale attività ludica svolta nei reparti Pediatrici dai volontari, Giocamico porta avanti Progetti Speciali grazie alla collaborazione di psicologi ed educatori della Cooperativa Le Mani Parlanti: attività di preparazione psico-educativa per indagini e procedure mediche in tutti i reparti dell'Azienda Ospedaliero Universitario di Parma.

COSA POTETE FARE PER SOSTENERCI

- Diventare volontari dell'Associazione Giocamico Onlus
- Chiedere di realizzare bomboniere solidali per eventi speciali come battesimi e riunioni
- Effettuare una donazione tramite bonifico bancario
- Banca: Credem Parma Ag. 2 IBAN: IT38H0303212701010000002943
- Effettuare una donazione online tramite Paypal visitando il nostro sito: http://www.giocamico.it
- Destinare il vostro 5 X 1000 inserendo il codice fiscale dell'Associazione: 92159030342



Comunicazione d'impresa



Roberta Bellotto e Giorgio Beghini

Fondatori di Synnova, si occupano di formazione e soprattutto consulenza di Project Portfolio Management e sistemi integrati di gestione. Entrambi collaborano con le Università di Padova e Verona

La Comunicazione, linfa del sistema di Governance d'Impresa

Spunti per valutare le dimensioni e le leve su cui agire per massimizzare i benefici della comunicazione

obiettivo della comunicazione è di permettere a tutte le persone coinvolte nell'organizzazione di prendere decisioni corrette nei tempi giusti, e di intercettare tempestivamente o proattivamente le distorsioni per concretizzare opportuni elementi correttivi o migliorativi.

Le dimensioni della comunicazione

Le quattro macro-dimensioni della comunicazione sono:

 Contenuti: il materiale delle fonti informative e la sua

- rappresentazione.
- Stakeholder: tutti coloro che, con diverse motivazioni, sono interessati alle informazioni.
- Qualità dell'informazione: il grado di aggiornamento delle informazioni, l'ampiezza e la veridicità.
- Sistema di condivisione: tutti quegli elementi e quelle applicazioni che "trasportano" e rendono la comunicazione di valore nelle modalità Sintesi e Dettaglio Esplicativo.

Quando questi quattro macroelementi non vengono considerati contemporaneamente, tipicamente la comunicazione viene resa inefficace e inconsapevolmente non produce i risultati attesi.

Per ciascuna delle macrodimensioni vi sono degli elementi caratteristici.

Contenuti della comunicazione

A volte si considera che gli scambi comunicativi si possano leggere solamente in termini di contenuti di informazione o di dati; questi sono necessari, ma non sufficienti. Infatti, i contenuti hanno degli elementi accessori funzionali quali:

- La semplicità. Siamo talmente

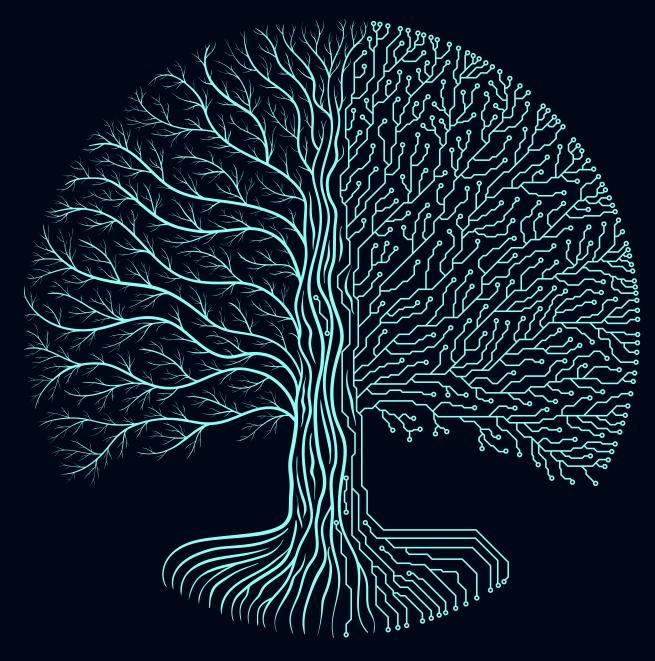
bombardati da informazioni che, se la comunicazione non risulta semplice tramite formati adeguati all'uso e comprensibili, si alza il rischio di inefficacia per oggettiva difficoltà nell'interpretazione.

- L'essenzialità. Devono essere divulgate solamente le informazioni necessarie a coloro che le ricevono.
- L'esaustività. Le informazioni devono coprire tutte le aree di necessità degli stakeholder a cui sono indirizzate: comunicazione trasversale di processo.

Stakeholder della comunicazione

Gli stakeholder sono l'insieme delle persone, gruppi e organizzazioni che a vario titolo generano e ricevono comunicazioni, e che hanno differente potere e interesse in merito al suo contenuto ed alla sua diffusione. Gli scambi con loro necessitano di azioni quali:

- L'identificazione degli stakeholder. In ciascuna realtà aziendale è importante identificarli. Inoltre, bisogna determinare le diverse iniziative, progetti, processi, sui quali
- hanno motivato interesse, al fine di conoscere chiaramente i destinatari della comunicazione (output) e le fonti che la generano (input).
- La definizione dei bisogni informativi degli stakeholder. Molto importante è comprendere preliminarmente quali sono i loro bisogni informativi: questo implica un'analisi finalizzata a canalizzare le informazioni adeguate alle persone giuste e distinguere le necessità informative generali da quelle intrinsecamente collegate allo specifico ruolo. Per queste



- ultime è buona regola che "ciascuna persona acceda e venga tenuta aggiornata con le sole informazioni sulle quali esercita una specifica capacità decisionale".
- La dimensione.
 Nell'identificazione degli stakeholder e delle loro necessità informative bisogna porre attenzione a considerare sia la dimensione interna all'azienda, favorendo i flussi orizzontali e verticali opportuni, che quella esterna verso eventuali clienti, utenti, partner, fornitori.

Qualità della comunicazione

Il tema è certamente molto ampio e comprende elementi come:

- L'aggiornamento delle informazioni. Un'informazione "vecchia" non permette di prendere delle decisioni corrette, quindi la prima necessità è quella di avere indicatori che permettano di capire il grado di aggiornamento delle informazioni.
- L'affidabilità delle informazioni. È importante che il destinatario della comunicazione sappia quale è il grado di confidenza, per esempio se è una valutazione indicativa o se invece è il risultato di un processo di attenta valutazione oggettiva. Paradossalmente è meglio affermare "non lo so (ancora)", rispetto a fornire un'informazione priva di verifica!

Sistema di condivisione

L'esplicitazione delle precedenti componenti evidenzia chiaramente la necessità di avere alla base un vero sistema di condivisione, per garantire che i contenuti raggiungano gli stakeholder nel modo più efficace ed efficiente. Gli elementi che caratterizzano un simile sistema sono:

 L'accessibilità. Le informazioni devono essere facilmente accessibili da parte degli stakeholder ed essere rappresentate nel formato a loro più comprensibile e familiare. Fondamentale per la familiarità

- è la Formazione Approfondita. Inoltre, deve essere garantita una semplice raggiungibilità e il supporto funzionale di "alerting", nel momento in cui i dati vengono modificati o aggiornati.
- La sistematicità. Per i progetti è sostanziale identificare quali sono gli scostamenti, le cause delle differenze rispetto alla pianificazione e soprattutto i trend con i quali stanno evolvendo. Si può agire sulla cultura e sul comportamento organizzativo, ma bisogna anche essere certi che il sistema stesso sia garante della sistematicità della comunicazione. Molto consigliati i Sistemi Proattivi e i Sistemi Comparativi di dati omogenei storici e attuali.
- L'uniformità. Ci sono sistemi organizzativi che fondano la loro forza sulla personalizzazione della rappresentazione delle informazioni, dimenticando, invece che la sostanza è quella di far capire il verificarsi di determinati eventi nel tempo. Il rischio delle rappresentazioni con questo tipo di approccio è di creare tanti linguaggi quanti sono gli attori, con il risultato di avere report e grafici d'impatto visivo piacevole, ma interpretabili solo da chi li ha generati! Come si è verificata l'esigenza di un sistema di comunicazione, è evidente oggi la necessità anche di una progettazione del sistema di comunicazione aziendale. Con l'avvento dei Big Data e lo sviluppo dell'organizzazione aziendale snella sono nate professioni specialistiche come Data Scientist, Data Architect, Big Data Engineer e Data Analyst.
- La manutenibilità. Per fornire risultati con continuità è necessario che il sistema sia manutenibile, in modo da garantire sia le performance che le possibilità di sviluppo nel tempo. Per ottenere ciò, la progettazione del sistema di comunicazione aziendale deve quindi essere affiancata da quella della manutenzione, che deve far proprie le nuove esigenze,

e comprendere le procedure e le tecnologie più adatte per migliorare e sviluppare il sistema. Da qui la necessità di una funzione aziendale responsabile dedicata, come l'IT Infrastructure Manager.

Conclusioni

La comunicazione è veramente la linfa del sistema di Governance dell'Impresa. Per esperienza, sono molte le organizzazioni che, in vari ambiti applicativi, sono nate e continuano ad evolvere progettando e migliorando solo specifiche funzionalità compartimentali, senza dare il dovuto peso alla comunicazione diffusa e considerandola solo come un mero collettore passivo e distributore di informazioni on-demand. Questo approccio è limitativo dei sistemi informativi, perché non tiene in considerazione due aspetti:

- per spingere una persona o un ente a comunicare è necessario che questi trovino dei vantaggi personali negli elementi di comunicazione di cui fanno parte,
- tutti gli stakeholder contribuiscono sia a generare che ad utilizzare la comunicazione, da qui l'esigenza molto attuale della "collaboration", che si traduce anche come cooperazione. La comunicazione raggiunge la completezza nel momento in cui diviene fonte di aggregazione, diffusione e sedimento della conoscenza dell'intera organizzazione.

Sebbene la comunicazione sia il risultato di singole azioni, essa deve essere "sostenuta" nella sua efficacia ed efficienza nel tempo sia dalle funzionalità dei sistemi informativi che da quelli organizzativi, e specialmente sponsorizzata dai vertici aziendali, così da alimentare correttamente i diversi bisogni degli stakeholder con priorità e continuità. Questo è il risultato di un buon sistema informativo: far sì che tutta l'Impresa, insieme, possa prendere le giuste decisioni con rapidità, trasformarle in risultati e competitività, e riesca nel non facile intento di mitigare i rischi.

Snupi onlus

Sostegno Nuove Patologie Intestinali per soggetti in età pediatrica e adulta



Dona il 5 X 1000 C.F. 92137450349 www.snupi.it

Seguici su F Snupi-Sostegno Nuove Patologie Intestinali

Via Bizzozzero, 19/a - 43125 Parma 333 961 2297 - 334 606 3133 info@snupi.it

per contributi: Cariparma Crédit Agricole

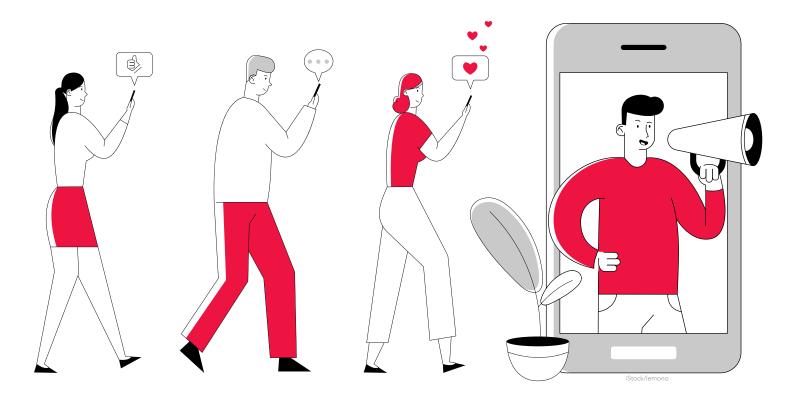
IBAN: IT89V0623012709000057095541





Kryzia Sicilia
Freelance Copywriter/
Web designer/Creative
Content, Account web
e social

Influencer Marketing



osa si intende per Influencer Marketing (IM)? Con questa definizione si identifica un tipo di strategia che utilizza sponsorizzazioni e menzioni da parte di Influencer, ossia individui che hanno un seguito social ampio e sono visti come esperti nella loro particolare nicchia.

La prima cosa evidente è che l'azione svolta in questo particolare settore del marketing è basata sulle persone. Non sono chatbot, annunci di Facebook o parole chiave di Google, che possono essere gestiti tramite piattaforme online, ma sono, invece, esseri umani che necessitano di attenzione e gestione

per avere successo nella campagna promozionale.

Si potrebbe pensare che l'influencer marketing sia una novità dell'era tecnologica e di Internet, ma occorre invece precisare che è un fenomeno di lunga data.

Negli anni '60, gli influencer del tempo davano già grande spinta alle azioni commerciali. I Caroselli che la rete nazionale RAI ha mandato in onda nell'orario di cena dal 1957 al 1977 erano veri e propri filmati con personaggi spesso molto conosciuti che veicolavano un messaggio pubblicitario.

Oppure, in periodi più recenti, sono aumentate le persone con visibilità televisiva che sponsorizzano prodotti durante gli spot, sono nati i canali dedicati allo Shopping, che tutt'ora esistono, ed è stata anche introdotta la modalità plateale da parte di una "persona di fiducia", come il mitico presentatore Mike Bongiorno che esclamava prima della pubblicità "Consigli per gli acquisti!".

In tutti questi casi i produttori si sono affidati a qualcuno di influente per entrare nelle case degli spettatori grazie al mezzo televisivo.

Nel nostro Paese il concetto di influencer è anche esteso in modo trasversale su categorie particolari: ad esempio le case automobilistiche offrono condizioni di particolare vantaggio ai tassisti al momento dell'acquisto delle loro auto, così da far percepire inconsciamente ai passeggeri che la scelta di un esperto può essere un consiglio per la scelta del loro prossimo veicolo. Stessa cosa verso gli sportivi più quotati, ai quali i produttori regalano attrezzature ed abbigliamento perché ne facciano sfoggio nelle competizioni.

Quindi, il concetto di influencer marketing è già in circolazione da parecchio tempo, ma è chiaro che il terreno è diventato molto più fertile con l'avvento del Web, soprattutto con la diffusione dei Social Media.

La particolarità degli influencer è che i potenziali clienti li vedono come persone uguali a loro e le sentono più vicine, molto diversi dalle campagne pubblicitarie con modelli o immagini che non generano la stessa empatia.

Per questo, quando una campagna pubblicitaria è ben progettata, un annuncio con protagonista un influencer non è mai visto dai consumatori come un mero consiglio commerciale, ma considerato, piuttosto, come un consiglio dato da persona fidata.

Questo effetto, poi, è molto maggiore quando il destinatario del messaggio è un appassionato fan del personaggio influencer: come si può dubitare di un prodotto raccomandato dal proprio idolo?

Una considerazione va fatta sulla scelta del personaggio influenzatore, perché non è sufficiente basarsi sul numero di follower, ma occorre valutare in modo complessivo la capacità di costruire relazioni di fiducia con gli utenti, ad esempio verificando il numero di recensioni e le altre interazioni, come il numero di partecipanti diretti ad eventi, i suggerimenti, le storie, gli omaggi, ecc.

A questo punto è opportuno riepilogare quali sono gli elementi che ruotano attorno a questo tipo di marketing.

BRAND

Il brand può essere il soggetto principale di una campagna di influencer marketing e, se ben ponderato in termini di strategia e obiettivi, può portare valore all'azienda e aumentarne la visibilità sul Web. Le campagne orientate al brand hanno una ricaduta significativa nel tempo sull'immagine percepita.

INFLUENCER

Rappresentano una nuova generazione di testimonial: posso essere una celebrità, ma anche uomini e donne normalissimi che hanno costruito la loro notorietà online. In ogni caso, hanno loro storie da condividere.

Il riconoscimento dell'esperienza online e, in molti casi, della normalità che l'influencer porta, fa leva sull'emozione, l'ispirazione e l'intimità con la vita ordinaria.

FOLLOWER

In un certo senso, i follower sono i veri protagonisti dell'influencer marketing perché formano la community attorno a brand e influencer.

Sono gli utenti che, in pratica, generano i profitti reali, che a loro volta possono amplificare e rendere ancora più affidabili le informazioni sulla campagna con i commenti e le forme pubbliche di soddisfazione sull'acquisto come i "Mi piace".

In questi anni sempre più marchi conosciuti stanno utilizzando l'influencer marketing a livello mondiale, ottenendo come risultato di aumentare le vendite e i profitti nei negozi e nell'e-commerce, e per il futuro si prevede che il settore cresca in modo esponenziale nei segmenti di tutte le fasce di età.

Un'altra differenza di questo modo di fare pubblicità è la "direzione" del messaggio, perché in passato la comunicazione era unidirezionale, solo dal venditore all'acquirente tramite il vettore radiofonico o televisivo, con il dato delle vendite effettuate come unico indicatore da monitorare per definirne l'efficacia. Adesso l'acquirente è diventato parte attiva nel giudizio, molto più social: l'interazione è addirittura divenuta immediata, e i feedback arrivano rapidamente tramite le vendite reali nei siti di vendite online, portando a trasparenza per tutti gli attori il successo/insuccesso della campagna.

Da considerare come vantaggio collaterale che il risultato positivo di una campagna porta all'influencer anche l'aumento del numero di follower tramite il passa-parola, facendo così crescere il loro "peso" comunicativo nei Social Network ed il prezzo di listino dei loro servizi.

Per fare un esempio concreto sulla quantità di contenuti che vengono promossi con questa modalità, in Instagram, che è una delle piattaforme di influencer marketing più utilizzate, sono attive campagne molto popolari nei settori moda, viaggi, cibo in tutte le sue forme, ricette e recensioni, fitness, bellezza e salute.

In conclusione, con la conoscenza delle dinamiche dell'Influencer Marketing, potremo acquistare in modo più consapevole, ragionato e autonomo, mentre nelle imprese vi sarà l'opportunità per la Direzione Marketing di avere più strumenti per valutare le strategie migliori per sponsorizzare e vendere prodotti e servizi in un mercato altamente competitivo.

Cultura e Benessere



Laura Toffolo

Dottoressa in Scienze Statistiche è la prima Master Trainer e Ambassador italiana del Laughter Yoga International[®]. Dal 2003 si dedica alla diffusione dello Yoga della risata, sia nel sociale che nel mondo del lavoro

Ridere e andare oltre le apparenze

Come aprirsi alla leggerezza per generare cambiamenti profondi

I mio è stato un percorso di studi scientifici, con una Laurea in Scienze Statistiche ed Attuariali, che mi ha portato nel mondo dell'Information Technology e del Waste Management a gestire persone e grandi progetti come Manager.

Una brillante carriera aziendale, ma non avevo ancora imparato a gestire me stessa, nel senso che non avevo la piena consapevolezza della Missione e del Ruolo che volevo intimamente avere. La "brava ragazza" laureata in tempo e a pieni voti, e l'altrettanto responsabile lavoratrice, che nel frattempo aveva creato una famiglia, con un marito comprensivo e due pargoli da crescere, stava cominciando a vacillare. Oggi posso dire che ringrazio lo stress e i disagi vissuti dentro e fuori l'azienda per avermi svelato la consapevolezza del bisogno urgente di cambiamento, prima portandomi nell'universo dello yoga e poi nel mondo delle risate e Oltre.

Infatti, come molti lavoratori

stressati, ho cominciato a praticare Yoga, (Kundalini inizialmente, poi Hatha), con immediati effetti benefici, al punto che ho deciso di approfondirlo per insegnarlo, come piano alternativo della mia vita.

Dopo alcuni anni alla ricerca di pratiche meno austere ma profonde, ho avuto la fortuna di incontrare la meditazione buddista e lo Yoga Della Risata (YDR). La mia vita è cambiata gradualmente verso la consapevolezza della mia missione: diventare felice e insegnare questo agli altri, con le risate e Oltre.

COS'È LO YOGA DELLA RISATA E COME SI SVOLGE UNA SESSIONE

Mentre è superfluo spendere parole per descrivere qui lo Yoga, vista l'ingente mole di pubblicazioni in materia (Si veda l'elenco delle letture consigliate in calce), vale la pena descrivere lo YDR, o meglio, come dice una cara amica, "vale la gioia descrivere lo YDR".

Lo YDR è una disciplina unica che

combina la risata incondizionata con la respirazione yogica (Pranayama). Tutti possono ridere senza bisogno di ricorrere alla comicità, a gags o barzellette, anche se è auspicabile farlo anche in quelle modalità. In gruppo (ma si può fare anche in coppia o da soli) si inizia a simulare la risata, come un esercizio fisico, mentre si mantiene il contatto visivo con gli altri membri del gruppo, e ci si incoraggia reciprocamente a coltivare la giocosità tipica dei bambini. Nella maggior parte dei casi, ciò porta rapidamente alla risata autentica e contagiosa.

La scienza ha dimostrato che il corpo non distingue tra una risata simulata, incondizionata, e una risata reale. Lo Yoga della Risata è la sola tecnica che permette agli adulti di mantenere una risata intensa, senza coinvolgere il pensiero cognitivo. Va ben oltre la razionalità, che normalmente agisce da freno alla risata naturale.

Queste sono le considerazioni del medico indiano Dr. Madan Kataria di Mumbay, che può dirsi



l'inventore dello YDR, almeno nella formula più diffusa, che si pratica in gruppo dal 1995 con lo svolgimento di sessioni.

Le sessioni di Yoga della Risata hanno inizio con tecniche dolci di riscaldamento, che comprendono stretching, danza spontanea, ripetizione del mantra della risata (HO HO HA HA HA), battere le mani e movimento del corpo. Ciò aiuta a eliminare le inibizioni e a sviluppare la giocosità.

Si usano gli esercizi di respirazione anche per preparare i polmoni alla risata (oltre che per espellere prodotti di scarto della respirazione, quale l'anidride carbonica). Seguono poi i cosiddetti "esercizi di risate", che combinano tecniche di recitazione e visualizzazione con la giocosità.

Questi esercizi, quando si armonizzano con le forti dinamiche sociali del comportamento di gruppo, portano a prolungare la risata incondizionata. Gli esercizi di risate sono a loro volta intervallati da esercizi di respirazione, dal mantra della risata, e da incitamenti che gratificano i partecipanti a continuare la pratica (àncora del "Molto Bene").

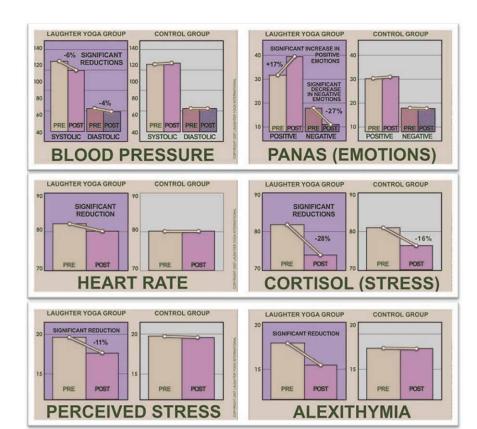
Si è dimostrato scientificamente che 20 minuti di risate sono sufficienti per sviluppare un beneficio fisiologico completo, attivando il cosiddetto cocktail della gioia nel nostro corpo, con lo sviluppo di serotonina, dopamina, endorfine e conseguente riduzione del cortisolo, ormone dello Stress. Una sessione di Yoga della Risata può terminare con la cosiddetta "Meditazione della Risata" (in alcuni paesi questa fase è chiamata "Risata Libera"), che consiste in risate destrutturate, dove i partecipanti siedono o sono sdraiati, e lasciano che la risata spontanea fluisca dall'interno come l'acqua da una fontana. Questa esperienza è potente e spesso porta ad una vera e propria catarsi emotiva, provocando un senso di rilassamento profondo e di gioia insieme, in grado di durare per diverso tempo (in alcuni casi per più giorni).

LO YOGA DELLA RISATA E IL MONDO DEL LAVORO

Le applicazioni dello YDR sono innumerevoli e spaziano dal sociale, con i "Club-della-Risata", al mondo della scuola, della cura (ospedali, case di riposo, etc.), e delle Aziende in senso lato.

Per applicare lo YDR in Azienda, è necessario prima identificare le principali esigenze dell'Azienda e, dal momento che possono esserci vari bisogni da soddisfare, è fondamentale individuare quelli più importanti. I bisogni che lo Yoga della Risata può soddisfare comprendono:

- Gestione dello stress
- Creazione di un ambiente felice, sano e piena di energia
- Gestione delle Peak Performance
- Team Building
- Creazione di clima aziendale positivo
- Miglioramento delle skill di comunicazione
- Potenziamento della Leadership
- Sviluppo dell'Innovazione e della creatività



Tutto questo, ovviamente, è correlato ad un aumento della produttività e al miglioramento delle capacità di apprendimento.

Introducendo sessioni di YDR per tutto il personale, le aziende hanno poi rilevato un ambiente di lavoro più sereno, una maggiore efficienza, una migliore comunicazione, un aumento delle vendite e della produttività, uno sviluppo della creatività e del buon lavoro di squadra, oltre a una diminuzione dell'assenteismo e del turnover degli impiegati.

Con la mia personale esperienza, sia come partecipante alle sessioni in azienda, sia come facilitatore di YDR, ho riscontrato che i risultati ottimali si hanno soprattutto nella Gestione dello Stress.

Molti si trovano ad affrontare stress e burnout nel posto di lavoro. Anche le persone dotate di grande talento e abilità non ottengono buoni risultati se sono emotivamente stressate. Ci sono diversi metodi per ridurlo, ma lo YDR è fra i più semplici da applicare e replicare ed è in grado di ridurre quello fisico, mentale ed emotivo contemporaneamente, portando all'equilibrio emotivo.

RICERCHE NEL MONDO DEL LAVORO

Alcune ricerche in questi anni sono servite per dimostrare l'efficacia dello YDR nel mondo del Lavoro. In particolare, i primi due studi completati nel 2007 possono aiutare a convincere il mondo delle imprese sul potenziale dello Yoga della Risata.

Entrambi gli studi hanno usato una serie di sessioni di YDR al posto di altri stimoli comici (come ad es. film) per generare risate sul posto di lavoro, poi si sono misurati lo stress e le variabili emotive prima e dopo la realizzazione dell'esperienza.

Lo studio di Bangalore

Nel dicembre 2006, Laughter Yoga International, l'organizzazione che fa capo al Dr. Madan Kataria, ha commissionato un progetto di ricerca scientifica che ha coinvolto 200 professionisti dell'IT, a Bangalore, in India, per studiare gli effetti dello Yoga della Risata sui livelli di stress e non solo. Lo studio è stato condotto da una delle principali organizzazioni di ricerca scientifica dell'India. Sette

sessioni di Yoga della Risata sono state somministrate a metà del gruppo in un periodo di 18 giorni, con test fisiologici, immunologici e psicologici eseguiti su ogni persona, prima e dopo le sessioni di YDR. I risultati dello studio di Bangalore sono stati estremamente positivi.

Nel gruppo che praticava YDR si è riscontrato un calo significativo della frequenza cardiaca, la pressione sanguigna è diminuita in modo considerevole, i livelli di cortisolo si sono ridotti, le emozioni positive sono aumentate del 17% e le emozioni negative sono diminuite del 27%, mentre lo stress percepito è diminuito significativamente, e l'alessitimia è diminuita di quasi il 9%, indicando un miglioramento significativo nell'intelligenza emotiva.

L'alessitimia è una condizione grave in cui le persone hanno difficoltà identificare ed esprimere emozioni. Le persone con una scala di alessitimia elevata tendono a litigare con altre persone frequentemente, ad essere scostanti nel comportamento, socialmente inibite provando ansia in presenza di altri.

Di solito mostrano mancanza di iniziativa e hanno difficoltà a far fronte alle sfide sociali. Per questo un miglioramento di questa condizione porta sicuramente grandi benefici personali e nel gruppo di lavoro. Si riportano alcuni grafici dello studio.

Studio USA (Beckman, Regier & Young)

Un altro importante studio, del 2007, negli Stati Uniti, ha esaminato gli effetti dello YDR sull'autoefficacia. Con questo termine si indica la convinzione, da parte di una persona, nella propria capacità di organizzare e implementare le azioni necessarie per raggiungere un obiettivo o gestire una situazione (A. Bandura, 1986).

Questa convinzione influenza le scelte che il soggetto fa, il suo impegno nel raggiungere un obiettivo, la tenacia di fronte agli ostacoli. Le convinzioni influenzano le prestazioni. Fu eseguito un test di autoefficacia la settimana prima della somministrazione di sessioni di YDR, successivamente la settimana dopo, e quindi a 60 e 90 giorni.

In particolare, nel periodo di sperimentazione, furono erogate sessioni di YDR quotidiane, della durata di 15 minuti ciascuna, per 15 giorni. I risultati mostrano miglioramenti significativi nel gruppo sottoposto a YDR in tutte le aree, con cambiamenti positivi del 100% in un certo numero di aree. È particolarmente interessante notare gli effetti duraturi degli interventi fatti, e a tal proposito si riporta uno dei grafici dello studio opportunamente tradotto.

competenze organizzative), per un progetto in una grande azienda di Waste Management.

Era il 2003 ed avevo già acquisito il mio primo diploma di insegnante Yoga Kundalini oltre al I livello di YDR (Leader). I risultati furono sorprendenti, soprattutto applicati alla gestione dello stress e al Team Building. Alcuni componenti di un gruppo di lavoro hanno dichiarato, ad esempio, di aver familiarizzato con i colleghi più in una giornata di Yoga e YDR che in un anno di lavoro insieme.

Le esperienze si sono ripetute di anno in anno, nei più svariati contesti e per differenti obiettivi. permesso di andare oltre il semplice, seppur utile risultato di "portare più risate nella nostra vita" (cit. Dr. Kataria). Il mondo del lavoro si trova in un momento di grandi sfide per i continui e veloci cambiamenti in atto.

Con eventi che solo fino a poco fa non avremmo mai immaginato, come ad esempio la pandemia COVID, che ha richiesto nuovi modi di operare e di approccio relazionale. La pandemia ci ha aiutato molto ad accettare lo Smart Working come un'utile modalità di lavoro, e lo YDR ha dato un valido supporto alle persone che erano collegate per ore su internet a non sentirsi isolate, demotivate e pessimiste.

Ancora ci sono molte resistenze da affrontare, affinché tecniche così semplici e immediate come lo YDR vengano adottate sistematicamente negli ambienti di lavoro.

E queste resistenze potrebbero anche avere radici profonde, perché, come ci fa notare sul Times il neuroscienziato Robert R. Provine che ha pubblicato "Ridere: un'indagine scientifica", i filosofi Platone e Aristotele temevano che la risata potesse potenzialmente minare l'autorità.

Penso che questo sia forse lo scoglio più importante ancora da superare per creare in ogni contesto lavorativo una "stanza delle risate", magari virtuale, un luogo dove gestire le situazioni stressanti, potenziare le proprie energie, dirimere eventuali conflitti, e molto altro ancora, ridendo insieme, oltre ogni apparenza.



LA MIA PERSONALE ESPERIENZA: RIDERE OLTRE LE APPARENZE

Quando ho deciso di portare personalmente lo YDR in Azienda, come facilitatore, l'ho fatto dall'interno. Nel senso che ero sia la manager che la formatrice (per le Gli interventi a volte riguardavano un'esperienza una tantum, altre più incontri, finalizzati al conseguimento di maggiori e più consolidate competenze.

E poi allo YDR sono state integrate altre tecniche, quale la pratica del *Gibberish non sense*, il Pranayama e così via, che hanno

Elenco delle letture consigliate

Autobiografia di uno Yogi - Paramahansa Yogananda - Astrolabio 1971 Kundalini Yoga - Mahatma Kaur -Mediterranee 1996

Yoga - Gabriella Cella Al Chamali - Successi Fabbri 2000 Yoga

- Sivananda Yoga Vedanta Centre - RED 2014

Lo Yoga di Yogananda - Jayadev Jaerschky - Ananda Edizioni 2015 Lo Yoga tibetano del Movimento (Yantra Yoga) - Chògyal Namkhai Norbu e Fabio Andrico - Shang Shung Ed. 2016 Yoga Nidra - Swami Satyananda Saraswati - Satyananda Ashram Italia 2018

Lo Yoga della risata (Ridere per vivere meglio) - Kataria, Marchionni, Terzi, Toffolo - La Meridiana 2008 (Seconda edizione 2014)





Corrado Cerruti

Professore ordinario di "Economia e Gestione delle Imprese" Dipartimento di Management e Diritto, Università di Roma Tor Vergata, Facoltà di Economia. Direttore del Centro di Ricerca Proxenter presso il CEIS, Università degli Studi di Roma Tor Vergata

L'approccio agile

Dai progetti digitali alle scelte gestionali

progetti digitali - in maniera analoga a quanto è successo nel ventesimo secolo con il settore dell'automobile - stanno portando allo sviluppo di approcci gestionali in grado di cambiare il modo di fare impresa. I progetti digitali, visti i loro cicli di vita molto brevi, il loro elevato tasso di cambiamento e le numerose opportunità di personalizzazione che offrono, sono gestiti in larga parte con un approccio "agile". Si tratta di un approccio basato su frequenti interazioni con i clienti e su periodici aggiornamenti dei requisiti di prodotto, in base alle mutevoli richieste del mercato e alle nuove opportunità offerte dalla tecnologia (Frey e Cerruti, 2021).

L'obiettivo di questo articolo è quello di descrivere le caratteristiche dell'approccio agile in un ambiente caratterizzato da un crescente grado di vulnerabilità, incertezza, complessità e ambiguità (Bennet e Lemoine, 2014). Su questa base l'approccio agile viene poi analizzato nella sua capacità di contribuire, al di là dei confini dei progetti digitali, ad un nuovo atteggiamento di

fondo nella gestione dei processi di cambiamento.

Lo sviluppo agile dei progetti digitali

L'approccio agile è nato nell'ambito dei progetti software, dove lo sviluppo di grandi applicazioni informatiche poteva richiedere molti mesi, con il rischio di consegnare ai clienti applicativi non più completamente adeguati, con alcune funzionalità diventate inutili o poco rilevanti. Questi problemi venivano attribuiti alla rigidità di un processo di sviluppo sequenziale, dove l'interazione con l'utilizzatore finale avveniva solo nelle fasi iniziali e finali del progetto. Nel caso di grandi progetti di sviluppo software, infatti, tra la fase iniziale di analisi dei requisiti e la fase finale di collaudo e rilascio del programma potevano passare molti mesi senza che ci fossero momenti intermedi di verifica.

Per rispondere ai limiti di questo approccio sequenziale, un gruppo di sviluppatori ha promosso un approccio fortemente interattivo e caratterizzato da tempi di risposta molto brevi. I principi di uno sviluppo software agile sono stati formalizzati in un manifesto (Agile Manifesto, 2001). Le principali priorità alla base dell'approccio agile sono: gli individui e le interazioni contano più dei processi e degli strumenti; la risposta al cambiamento conta più del rispetto del piano.

Secondo l'approccio agile, gli sviluppatori software devono dare massima priorità a soddisfare il cliente, rilasciando l'applicativo in tranche successive ed evitando di condividere il software solo alla fine dell'intero processo di sviluppo. Questo approccio richiede frequenti interazioni, dalla definizione e dalla verifica periodica dei requisiti che si intende inserire, fino al rilascio di una serie di release, dove ogni release viene arricchita di nuove funzionalità aggiuntive.

La gestione agile dei progetti di sviluppo si basa normalmente sulla metodologia "Scrum", che prevede un'organizzazione dell'attività di sviluppo basata su piccoli team inter-funzionali. Questi team sono pienamente responsabili del raggiungimento degli obiettivi loro assegnati e, rispetto a questi obiettivi, si organizzano in autonomia (Schwaber, & Sutherland, 2020).

A differenza dell'attività di project management tradizionale dove l'obiettivo è dato e dove i tempi e i costi necessari per raggiungerlo sono variabili, l'attività dello Scrum Team lavora con tempi e costi fissi e con un obiettivo variabile. La definizione dell'obiettivo variabile ruota attorno al Product Backlog, cioè alla lista di requisiti che potrebbero caratterizzare il prodotto. All'interno dello Scrum Team, un Product Owner recepisce gli obiettivi aziendali e li traduce in una lista di potenziali requisiti, ordinandoli secondo quelle che considera le priorità da seguire. L'enfasi sul rispetto dei tempi porta lo Scrum Team ad incentrare le proprie attività su una parte del Product Backlog, dandosi degli obiettivi rispetto ad un periodo di tempo prefissato – denominato Sprint – che normalmente dura da una a quattro settimane. In ogni Sprint lo Scrum Team identifica le funzionalità specifiche che pensa di poter completare, definendo uno Sprint Backlog. Queste funzionalità diventano gli specifici obiettivi che il Team punterà a raggiungere nel periodo di tempo prefissato. Una sequenza di Sprint permette quindi di arrivare a versioni sempre più sviluppate dell'applicativo informatico (Schwaber & Sutherland, 2020). Gli obiettivi che vengono perseguiti nello Sprint sono relativi a funzionalità complete, perché il lavoro del Team non è finalizzato allo sviluppo di un prototipo ma punta fin dall'inizio a realizzare una versione base dell'applicativo, con un livello di funzionalità quanto meno accettabili. Nuovi obiettivi rispetto a quelli inizialmente definiti potranno essere inseriti negli Sprint successivi. Nel caso in cui alcune funzionalità non siano state completate in tempo utile, queste funzionalità ritornano nel Product Backlog e il Product Owner sceglierà se indicarle o meno per

lo Sprint successivo. All'interno di ogni Sprint il mantenimento dei tempi è facilitato da un incontro giornaliero della durata di 15 minuti, finalizzato a sincronizzare le attività dei diversi membri del Team e a definire le specifiche attività da svolgere durante la giornata. Un altro accorgimento utile per velocizzare le attività è quello di risolvere i disaccordi all'interno del Team attraverso la sperimentazione, attraverso alcuni test su piccoli prototipi, secondo lo slogan "fail fast, fail small, learn and move on" (cioè sbaglia velocemente, sbaglia su piccola scala, impara e procedi).

Al termine di ogni sprint è prevista una Sprint Review. Nella Sprint Review lo Scrum Team analizza, assieme agli stakeholder chiave, gli avanzamenti raggiunti. Si tratta di una riunione informale che ha il duplice obiettivo di informare in maniera trasparente sullo stato di avanzamento del progetto e di raccogliere feedback utili per la prosecuzione delle attività. Come ultimo momento di ogni Sprint, viene organizzata una Sprint Retrospective, cioè un incontro dove lo Scrum Team discute al suo interno cosa è andato bene nello Sprint e cosa potrebbe essere migliorato, definendo un piano di miglioramento da attuare durante il successivo Sprint. L'enfasi sulla trasparenza – all'interno del team e con gli stakeholder abbinata ad un approccio iterativo che progressivamente affina l'applicativo informatico, permette ai progetti digitali sviluppati con una metodologia agile di adattarsi in maniera veloce e flessibile alle esigenze dei clienti, riducendo al minimo gli sprechi insiti in un progetto dove l'obiettivo rimane fisso su quanto deciso inizialmente (Schwaber, & Sutherland, 2020).

Il Design Thinking nello sviluppo di nuovi prodotti/ servizi

Molte caratteristiche dello sviluppo agile dei progetti digitali si ritrovano nel "Design Thinking". Il Design Thinking è un processo iterativo in cui lo sviluppo del prodotto o del servizio è basato sulla comprensione delle necessità e delle aspettative del futuro utilizzatore e sulla ricerca di più soluzioni alternative che, sotto diversi profili, possano fornire delle soluzioni adequate. Il Design Thinking è estremamente utile per impostare lo sviluppo di nuovi prodotti o servizi che si propongono di soddisfare necessità di uso poco definite e che punta a farlo riformulando il problema in un'ottica centrata sull'utilizzatore e testando più soluzioni alternative attraverso una continua sperimentazione (Beckman, 2020). La logica è quella di un percorso non lineare di sviluppo del prodotto/servizio, aperto al confronto e al cambiamento.

Il processo di Design Thinking parte da un momento iniziale di osservazione dei potenziali utilizzatori, volto a capire cosa fanno, cosa chiedono, cosa cercano ed eventualmente anche cosa pensano. Per riuscire ad avere un'analisi profonda è importante che il team di progetto sia multidisciplinare così da riuscire a raccogliere tanti diversi punti di vista. Da queste osservazioni nascono idee progettuali volte a risolvere dei problemi o a soddisfare delle aspettative dei potenziali utilizzatori. Dopo una prima fase di brainstorming, le idee di sviluppo vengono schematizzate e selezionate, avendo sempre attenzione a tenere uno stretto legame tra quanto viene proposto e le aspettative/necessità degli utilizzatori. Le idee che appaiono più promettenti vengono trasformate dapprima in un prototipo e, dopo essere state selezionate e messe a punto, vengono implementate in un prodotto/servizio completo.

Dal punto di vista operativo, il processo del Design Thinking è normalmente suddiviso in cinque fasi (Interaction Design Foundation, 2019):

 Stabilire l'empatia, quando il team di sviluppo si immerge nella comprensione del prodotto/ servizio nella prospettiva degli utilizzatori, cercando di focalizzare i loro problemi e le

- loro aspettative. L'empatia punta a raggiungere una comprensione profonda delle necessità dell'utilizzatore.
- Definire, quando il team di sviluppo inizia a definire l'ambito specifico e alcuni obiettivi specifici. Per fare questo, deve focalizzare il problema da affrontare, le esigenze degli utilizzatori da soddisfare in modo prioritario e la proposta di valore da presentare.
- 3. Ideare, quando il team di sviluppo, attraverso un'attività di brainstorming, identifica possibili soluzioni. In questa fase non vengono posti limiti e non viene effettuata nessuna esclusione. L'obiettivo è quello di generare un numero molto elevato di alternative, senza preoccuparsi della loro effettiva producibilità.
- 4. Sviluppare un prototipo, quando il team di sviluppo inizia a creare delle soluzioni. La qualità del prototipo non ha importanza. Il prototipo può essere un modello di cartone o una prima versione stampata in 3D. L'importante

- è che permetta di visualizzare rapidamente ed efficacemente l'idea che il team vuole realizzare.
- 5. Testare, quando il team di sviluppo valuta il prototipo coinvolgendo alcuni potenziali utilizzatori, così da vedere cosa funziona e cosa deve essere migliorato.

Queste cinque fasi non sono sequenziali, possono essere saltate o possono verificarsi in parallelo e ripetersi in modo iterativo. In tutte queste fasi, l'attenzione alla persona e alle sue esigenze deve rimanere il centro di tutta l'attività di sviluppo. Peraltro, il Design Thinking, grazie alla sua capacità di approfondire un problema da più prospettive e alla sua capacità di stimolare una sperimentazione non convenzionale, si presenta come un riferimento metodologico utile per innovare i prodotti/servizi in chiave di sostenibilità ambientale, rispettandone il carattere multidimensionale e supportando il necessario confronto con molteplici stakeholder (Buhl et al., 2019).

Dallo sviluppo prodotti alla gestione del business

Nel clima di crescente incertezza e instabilità che negli ultimi anni sta caratterizzando i mercati, dall'emergenza della pandemia all'impatto della guerra in Ucraina, molte imprese stanno espandendo la logica agile anche al di là dei confini dello sviluppo di nuovi prodotti e servizi. Si parla a questo proposito di Business Agility. Le tre grandi aree dove la necessità di agilità viene maggiormente sentita sono il marketing (e più in generale il rapporto con i clienti), le operations e la gestione della catena di fornitura (Asseraf e Gnizy, 2022). L'agilità nel marketing è risultata cruciale non solo nel momento dell'emergenza pandemica, in risposta ai cambiamenti drastici nelle priorità dei consumatori, ma anche in questo periodo di "new normal" in cui le incertezze sulla pandemia e i timori relativi alla guerra stanno spingendo molti consumatori a scelte di acquisto e di consumo conservative. L'agilità nelle



operations è stata messa a dura prova dall'emergenza Covid e, in particolare, dai periodi di lockdown e dalle norme che hanno impattato significativamente le attività produttive. L'agilità nella catena di fornitura è stata chiave nel momento di picco della pandemia rispetto all'indisponibilità di alcuni articoli, in prevalenza legati al settore sanitario, e si ripropone ancora oggi rispetto ad uno scenario internazionale di grande incertezza relativamente alla disponibilità e ai costi delle materie prime. Data la natura delle sfide che le imprese stanno affrontando, le caratteristiche di agilità sono normalmente abbinate alla resilienza, cioè alla capacità di resistere e di reagire ad eventi negativi, assorbendone l'impatto e minimizzandone il danno.

Al di là degli strumenti specifici che le imprese stanno utilizzando per aumentare il loro grado di agilità nelle diverse aree gestionali, emerge come tratto generale l'importanza di un'attitudine agile, di un "agile mindset" (Eilers et al., 2022). In un contesto lavorativo dinamico, l'agile mindset può essere definito come un atteggiamento caratterizzato da desiderio di apprendimento, presa di responsabilità, spirito collaborativo di team e orientamento alla co-creazione con il cliente.

Tutto questo porta a cercare e a valutare sempre nuove iniziative per rispondere ai cambiamenti, dove le scelte e le responsabilità individuali per promuovere l'innovazione poggiano su un clima collaborativo.

La diffusione di un agile mindset richiede a monte che il vertice aziendale abbracci per primo un approccio strategico agile al cambiamento, dimostrando sensibilità e attenzione rispetto ai cambiamenti del mercato, nonché capacità di leadership nel riconfigurare le priorità e, a cascata, nel ridistribuire rapidamente le risorse aziendali (Doz e Kosonen, 2010).

L'agile mindset e l'agilità strategica sono approcci apparentemente più familiari alle piccole-medie imprese che alle imprese di maggiori dimensioni, data la loro minore burocratizzazione e la loro maggiore apertura alla collaborazione. Al tempo stesso, l'agilità richiede una capacità di risposta che non sia solo di reazione e di gestione dell'emergenza, come in molti casi le imprese di minori dimensioni si trovano a fare. In un contesto in continuo cambiamento, la capacità di pianificazione deve essere rafforzata, non indebolita, così da identificare le contingenze e i rischi chiave, predisponendo

una gamma di possibili risposte, come ad esempio una lista di fornitori alternativi o di materiali sostitutivi. Inoltre, a fronte di una minore rigidità organizzativa, le imprese di minori dimensioni hanno meno risorse e, spesso anche minori capacità, relativamente alle tecnologie digitali che, in molti casi, risultano un elemento chiave nell'abilitare nuove modalità operative e nuovi modelli di business.

In effetti un approccio agile non deve essere confuso con un approccio improvvisato e la capacità di risposta non deve essere unicamente gestione dell'emergenza. Strumenti strutturati quali Scrum e Design Thinking possono aiutare le imprese di ogni dimensione ad affrontare in maniera analitica i problemi, a definire dei gruppi di lavoro che possano valutare i cambiamenti e proporre le soluzioni. Va (ri) scoperta una pianificazione capace di definire una traiettoria di sviluppo e poi ridisegnarla rapidamente quando necessario per rispondere alla volatilità, all'incertezza, alla complessità e all'ambiguità che sempre di più caratterizzano i mercati.

Bibliografia

Agile Manifesto (2001). Disponibile su: https://agilemanifesto.org/

Asseraf, Y., Gnizy, I. (2022). Translating strategy into action: The importance of an agile mindset and agile slack in international business, International Business Review, 31(6): 121650

Beckman, S. (2020). To Frame or Reframe: Where Might Design Thinking Research Go Next?, California Management Review, 62/2: 144-162.

Bennett, N., Lemoine, G.J. (2014). What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world, Business Horizons, 57, 311–317.

Buhl, A., Schmidt-Keilich, M., Muster, V., Blazejewski, S., Schrader, U., Harrach, C., Schäfer, M. & Süßbauer, E. (2019). Design thinking for sustainability: Why and how design thinking can foster sustainability-oriented innovation

development, Journal of Cleaner Production, Vol. 231: 1248-1257.

Doz, Y.L., Kosonen, M. (2010). Embedding Strategio Agility. Long Range Planning, 43, 370–382.

Eilers, K., Peters, C., Leimeister, J.M. (2022), Why the agile mindset matters, Technological Forecasting and Social Change 179: 102034

Frey, M. e Cerruti, C. (2021) Innovazione, sostenibilità e trasformazione digitale, CEDAM – Wolters Kluwer, Padova.

Interaction Design Foundation (2019). The Basics of User Experience Design. Disponibile su: https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking

Schwaber, K. & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum.org - The Home of Scrum. Disponibile su: https://www.scrum.org/resources/scrum-guide

Organizzazione



Armando Caroli

Senior Management Consultant, Fondatore A.A.C. Consulting Società Benefit e Direttore AAC Business School, Formatore Manageriale e Progettista Piani Formativi per Formatori, Innovation Manager ed Ambassador Ente Nazionale Trasformazione Digitale

Sei elementi per la continuità d'Impresa

La Consulenza a supporto della Direzione Aziendale

a Consulenza Direzionale, all'estero chiamata Management Consulting o Management Advisory, è una professione di importanza rilevante per raggiungere e mantenere la competitività nello scenario economico e organizzativo delle imprese che vivono in mutazione continua.

Negli ultimi quarant'anni buona parte della resilienza attivata e delle innovazioni che le aziende hanno portato a compimento sono merito proprio di questi consulenti professionisti, che hanno usato tecniche e metodiche opportune apprese in molteplici realtà e migliorate con l'esperienza pratica.

Con le loro azioni di supporto le

società di Management Consulting sono rigorosamente dalla parte dell'Impresa committente.

1 Il primo strumento che questi professionisti usano è la Curiosità, chiedendo all'imprenditore e ai manager, da una posizione neutra di sincero ascolto, le informazioni che andranno a costruire i vari componenti del puzzle tridimensionale della situazione attuale, definita "As is 3D Map".

#2 Il secondo è l'analisi
complessiva e
approfondita del puzzle, per
definire con l'impresa quali obiettivi
strategici sono da raggiungere e in

quale arco di tempo.

#3 Il terzo è l'abilità
nella creazione di un
progetto complessivo e facilmente
comprensibile, articolato in fasi
seguendo la tecnica standard
del Project Management, per
sottoporre all'approvazione della
Direzione committente il modus
operandi migliore e gli strumenti per
raggiungere i risultati attesi.

#4 Il quarto è l'idoneità di ruolo, nell'assistere con le più opportune azioni di consulenza e/o di alta formazione le figure aziendali preposte a raggiungere l'obiettivo.

 $\#5^{\text{Il quinto è la}}_{\text{responsabilità delegata,}}$ che il professionista e la sua struttura assumono per raggiungere con determinazione quanto concordato nel progetto. Questa fase, importantissima per consolidare l'apprendimento da parte dei vertici aziendali e per consentire all'impresa

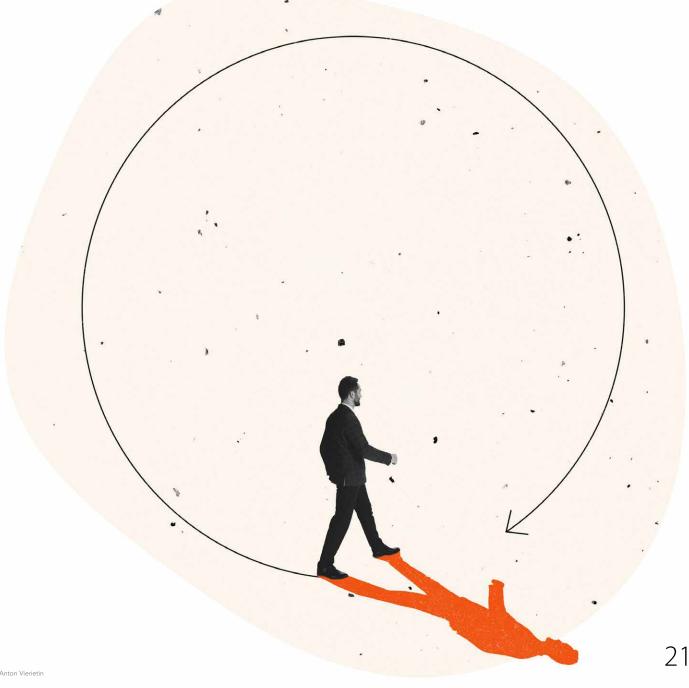
di sviluppare in autonomia progetti simili nel futuro, prevede anche l'analisi di dettaglio delle azioni che hanno portato al risultato (Riesame), l'identificazione e l'analisi degli errori (Non Conformità), e la definizione e

l'attuazione delle Azioni Correttive più opportune. Inoltre, grande significato viene dato anche alle attività che sono andate a buon fine, affinché diventino procedure, protocolli e patrimonio culturale dell'impresa.

#6 Il sesto punto diventa di primo, in loop, con l'avvio di un nuovo progetto complementare o collegato a quello concluso. Questo accade nel momento in cui i vertici dell'impresa comprendono che lavorare

insieme ai consulenti/advisor nell'organizzazione porta, con buona certezza, a ottenere risultati progressivi e ripetuti nella crescita, alla garanzia della competitività nel mercato, alla continuità nel tempo, e aiuta i "passaggi di generazione", sia per quanto riguarda i manager che i cambi al vertice dell'impresa familiare.

Nel passato e per il futuro: Management Consulting e imprese italiane insieme, sono e saranno un connubio a garanzia di successo nel mondo!



Cultura



Giovanna Mastrotisi

Restauratrice di Beni Culturali in Italia e all'estero con interventi in Musei, Chiese, Cattedrali, Palazzi Storici, Monumenti e Castelli.

Presidente Internazionale F.R.A.C.H. e Presidente del Team Territoriale F.R.A.C.H. Italia 1.

Dedicato a chi ama l'Arte e il Patrimonio Culturale

La Fellowship F.R.A.C.H. - Conoscere, proteggere, difendere e divulgare il patrimonio materiale e immateriale che i nostri padri ci hanno consegnato equivale a garantire un futuro migliore per l'umanità e per chi verrà dopo di noi

e Fellowship rotariane sono "circoli di scopo con soci che condividono le stesse passioni" verso alcuni settori particolari delle attività umane che hanno ottenuto a livello mondiale un riconoscimento ufficiale dal Rotary International.

Nel mondo sono più di 100 e, dal 2019, ne fa parte anche F.R.A.C.H. - Fellowship of Rotarians who Appreciate Cultural Heritage (Fellowship dei Rotariani che apprezzano il Patrimonio Culturale), che ha lo scopo di promuovere a livello internazionale e nazionale l'amicizia e il servizio di Rotariani e di appassionati non rotariani che sono interessati al Patrimonio Culturale.

L'azione realizzativa è il coinvolgimento competente ed appassionato nella salvaguardia e nella conservazione dell'espressione dei modi di vivere dell'essere umano, inclusi costumi, pratiche, luoghi, oggetti, espressioni,

valori artistici, grandi famiglie e archeologia industriale.

In Italia, ad oggi, sono già attivi quattro Team che operano nel territorio: Italia Nord Ovest, Lombardia, Italia Nord Est e Italia Centro Nord, con altri in costituzione.

Una delle iniziative più significative a livello anche internazionale è il "Venerdì in FRACH", realizzato in piattaforma Zoom: un venerdì al mese vengono offerte ai Soci FRACH conferenze e incontri con esperti altamente qualificati su temi inerenti i Beni Culturali e la Cultura in generale.

Le numerose iniziative realizzate e previste sono poi riportate nel sito https://frach.org/it/, ove ogni Team è rappresentato con pagine dedicate. Nel sito sono anche archiviate le locandine degli incontri già effettuati.

Un altro progetto caratteristico avviato è quello che ha unito il Patrimonio Culturale alla diversità dell'uomo per generare lavoro ed inclusione. Si tratta del progetto "Autismo e Beni Culturali", realizzato per consentire la ricostruzione virtuale, tramite software gestito da ragazzi autistici, di quel patrimonio immobile che, per ragioni naturali o accidentali, è purtroppo crollato, frantumandosi.

La raccolta, la catalogazione e lo stoccaggio degli affreschi trasformati in puzzle ci ha imposto di individuare le figure con le qualità migliori trasformandole in ricostruttori virtuali. Per la sua efficacia, questa metodica può essere applicata anche al recupero di opere scomposte tratte da scavi archeologici.

I vari Team di FRACH organizzano in Italia visite e incontri nel territorio per Associati, Amici e familiari, per entrare in luoghi privilegiati e di particolare interesse culturale, storico e sociale, accompagnati da illustri esperti.

Sono numerose le iniziative previste e continuano ad aggiungersi progetti importanti come, ad esempio, il recupero della scultura lignea policroma scuola genovese del XVII secolo del Crocifisso, situato a Genova nella chiesa di San Pancrazio, inaugurato sabato 19/11/2022, oppure il recupero del grande affresco della

crocefissione opera di Guidobono, in stato di degrado all'Accademia della Medicina di Torino, che sarà dedicato alla memoria dei medici e dei sanitari che hanno dato la vita durante la pandemia "COVID-19".

FRACH è una Fellowship davvero operativa, e il risultato è evidenziato dai moltissimi iscritti in tutto il mondo e dal numero crescente dei soci in Italia che collaborano fattivamente e con passione. Più saremo, più potremo fare!

Come iscriversi alla Fellowship F.R.A.C.H. e raggiungere insieme obiettivi molto interessanti? Diventare Soci è semplice, occorre seguire le modalità indicate in https://frach.org/it/membri/, scegliere la propria regione di residenza o di lavoro, compilare la Scheda di richiesta associazione e versare la quota di iscrizione.





(Leonardo Da Vinci)



FELLOWSHIP OF ROTARIANS WHO APPRECIATE CULTURAL HERITAGE

FRACH è la "Fellowship of Rotarians who Appreciate Cultural Heritage" e riunisce nel mondo rotariani e non rotariani che hanno l'importante scopo di conoscere e aiutare la Cultura nelle sue varie forme.

FRACH.ORG/IT/

Risorse Umane



Nicoletta Migliaccio
Marketing & Communication Manager

IT&HR: un rapporto in evoluzione

Un'indagine mirata per investigare nelle aziende l'evoluzione del rapporto tra IT-Information Technology e HR-Human Resource è stata condotta da Techyon, primo Head Hunter esclusivamente specializzato nella ricerca e selezione di professionisti senior e manager nel segmento IT. In questo articolo sono riportati i dati e le informazioni rilevate.

e funzioni aziendali IT e HR, nel corso degli anni, si sono evolute di pari passo ai cambiamenti socio-economici e socio-culturali, ma il loro processo di trasformazione non è ancora concluso. I continui progressi verso la cosiddetta postdigital era, la pandemia da Covid-19

e altre cause, hanno sollecitato un naturale e continuo rimodellamento del rapporto tra la funzione Risorse umane e quella Informatica.

Nel corso del tempo, la funzione HR è passata dal considerare la forza lavoro come un insieme di individui da gestire, fino al concepire i collaboratori come veri e propri talenti da tutelare e coltivare. La funzione IT, invece, accompagna e supporta il percorso innovativo dell'azienda, sviluppando interconnessioni a vari livelli con le differenti aree aziendali, tra le quali HR, e sostiene numerosi processi lavorativi.

Punto di incontro di queste

due funzioni risulta essere la necessità di utilizzare soluzioni e servizi tecnologici e innovativi che supportino il lavoro dell'impresa, fornendo ai collaboratori informazioni utili in tempi ragionevoli, così da alleggerire le procedure burocratiche, velocizzare e semplificare la raccolta e la gestione delle informazioni centralizzate.

Le esigenze negli ultimi decenni sono ampiamente cresciute e i rapporti tra funzione IT e HR si sono moltiplicati e rafforzati: l'area IT viene oggi coinvolta nel processo di formazione dei collaboratori, ma anche nei processi di selezione dei candidati IT.

Con l'obiettivo di approfondire l'evoluzione dei rapporti tra loro, Techyon ha condotto un'indagine mirata i cui risultati sono stati riportati nel documento "IT & HR: un rapporto in evoluzione. Come cambia il rapporto tra HR e IT in azienda".

Mediante interviste e questionari quantitativi, sono stati coinvolti 120 professionisti senior e manager in ambito IT e HR, membri di altrettante aziende variamente strutturate e operanti in settori diversi.

Dall'indagine condotta nel 2021 è emerso che, grazie alla Digital Transformation e ancor di più in seguito alla diffusione del virus Covid-19, secondo il 59% degli intervistati, le interazioni tra IT e HR sono effettivamente aumentate.

Il 78% dei partecipanti ha poi ammesso che la propria azienda ha riscontrato severe difficoltà nel reperimento di nuove figure IT negli ultimi due anni. Queste figure sono considerate oggi indispensabili per portare avanti il ripensamento delle modalità lavorative, così come la riorganizzazione dell'infrastruttura IT per supportare lo smart working e le piattaforme digitali, ad esempio, e consentire in modo professionale le connessioni bidirezionali da remoto con l'azienda e l'efficienza dell'infrastruttura interna.

L'ostacolo maggiore riscontrato dai responsabili delle Risorse Umane durante il processo di ricerca e selezione dei professionisti informatici è la grande richiesta da parte del mercato di competenze fortemente tecniche e specializzate e il loro difficile reperimento.

Questo crea un generale disallineamento tra domanda e offerta, una forza contrattuale in mano agli specialisti e la reale difficoltà per le imprese, specialmente PMI, di poter contare su personale IT che supporti adeguatamente la struttura nel loro fondamentale sviluppo tecnologico.

Estratto da "IT & HR: UN RAPPORTO IN EVOLUZIONE"

2. FUNZIONE IT: L'EVOLUZIONE NEL TEMPO

a. Introduzione alla funzione IT

La nascita dell'Information Technology viene comunemente datata tra gli anni '40 e gli anni '50 del secolo scorso¹. Infatti, nel 1946 vengono messi in commercio i primi calcolatori elettronici programmabili e, nel 1958, l'Harvard Business Review conia ufficialmente il termine Information Technology (IT) per indicare l'insieme degli item utilizzati in un contesto aziendale con lo scopo di creare, elaborare, archiviare e scambiare dati elettronici (per esempio hardware, software, architetture, sistemi di storage, reti, ma anche metodologie, processi e

A. Francesconi, "I sistemi informativi

Editore, Milano 2011

nell'organizzazione d'impresa", A. Giuffrè

normative²).

"L'Information Technology si compone di diverse parti tra loro correlate. La prima di queste parti include tecniche per elaborare rapidamente grandi quantità di informazioni ed è rappresentata dal computer ad alta velocità.

La seconda delle parti dell'IT si concentra sull'applicare metodi statistici e matematici ai problemi decisionali e include tecniche di programmazione matematica e metodologie di ricerca operativa. La terza parte è in fase di sviluppo e le sue applicazioni non sono ancora state definite in modo chiaro, ma consiste nella simulazione del pensiero di ordine superiore attraverso programmi per computer"³.

Da allora l'IT ha fatto moltissimi

passi avanti, modificandosi e migliorandosi sulla scia dei progressi economici, scientifici e industriali, soddisfacendo nuovi bisogni di una società in evoluzione⁴.

Il processo di evoluzione IT⁵ può essere suddiviso principalmente in tre tappe⁶:

Dalla gestione manuale delle informazioni, alla gestione automatizzata. Questa prima tappa comincia nella seconda metà degli anni '60: i computer vengono utilizzati per la gestione e la classificazione dei dati, velocizzando e semplificando le operazioni fino a quel momento svolte da esseri umani;

Information Technology (IT), searchdatacenter.techtarget.com

Management in the 1980's, hbr.org

⁴ Information Technology, pmi.it

⁵ A. Mucelli, "I sistemi informativi integrati per il controllo dei processi aziendali" G. Giappichelli, Torino 2010

⁶ L'ascesa evolutiva dei sistemi informativi aziendali, managementcue.it

Questa seconda tappa si sviluppa a cavallo tra gli anni '70 e gli anni '80: vengono ideati i primi sistemi informativi per il controllo direzionale, MIS (Management Information System), il cui obiettivo è semplificare la raccolta e la gestione delle informazioni centralizzate, così da renderle disponibili in modo semplice e veloce all'intera azienda;

- Dalla consultazione, ai sistemi ERP. Questa terza tappa corrisponde al passaggio tra il XX e il XXI secolo: il management sente l'esigenza di consultare velocemente i dati, al fine di prendere decisioni tempestive, così nascono i sistemi di Enterprise Resource Planning e di Digital Document Service.

b. La funzione IT in azienda

La funzione aziendale IT ricopre oggi un ruolo fondamentale: tramite la gestione e la supervisione di tool e app, tech e digital, ovvero strumenti hardware e software, essa accompagna e supporta il percorso innovativo dell'azienda attraverso la Digital Transformation, risolvendo eventuali criticità che possono insorgere e promuovendo l'innovazione.

La funzione IT, al giorno d'oggi, si trova frequentemente a sviluppare importanti interconnessioni con le differenti aree aziendali. In questo contesto, l'utilizzo della tecnologia tende ad assumere una rilevanza trasversale e a fungere da sostegno alla maggior parte delle attività lavorative. Il personale IT spesso lavora a stretto contatto con i collaboratori di altri reparti, i cui compiti vengono, a loro volta, supportati dall'utilizzo delle tecnologie più avanzate.

Oggi l'ambito IT può rappresentare uno dei fattori di successo del business: un'azienda che investe in tecnologia può guadagnare un vantaggio competitivo duraturo nei confronti dei competitor, e diventa altresì attrattiva nei confronti di nuovi potenziali candidati per la propria area IT.

Unsplash/Xu Haiwe



3. FUNZIONE HR: NASCITA E SVILUPPI

a. Introduzione alle Risorse umane

Con il termine risorse umane si intende l'insieme di tutta la forza lavoro di un'organizzazione, ovvero l'insieme di tutti i suoi dipendenti e collaboratori⁷.

Il concetto di forza lavoro si è evoluto nel tempo, passando dall'idea tayloristica a un'idea organizzativa, ovvero dal controllare rigidamente i lavoratori affinché rispettassero le procedure imposte, al tutelare e coltivare le persone come risorse.

Taylor, nel suo testo del 1911, "The Principles of Scientific Management" afferma che "I principi della gestione scientifica, se applicati correttamente, trascorso il tempo necessario a renderli davvero efficaci, devono essere in grado di produrre risultati di gran lunga migliori, sia per il datore di lavoro sia per i dipendenti, rispetto ai risultati che possono essere ottenuti con la gestione conosciuta come "Iniziativa e Incentivi", nella quale la Direzione elargisce deliberatamente un grande incentivo ai propri dipendenti e in cambio gli operai lavorano al meglio delle proprie capacità, secondo l'interesse dei datori di lavoro. Voglio dimostrare che la gestione scientifica è decisamente migliore di questo raro tipo di gestione".

Nel testo del 1906, "On the Art of Cutting Metals", altresì, Taylor sostiene che "Ci troviamo alle soglie dell'imminente era della reale cooperazione. È già passato il tempo in cui un individuo da solo era in grado di raggiungere il successo. Sta arrivando il tempo in cui tutte le grandi opere saranno compiute tramite la cooperazione di molti individui, ognuno dei quali svolgerà la funzione che meglio gli si adatta, così ogni uomo conserva la propria individualità ed è supremo nella propria funzione specifica, e

nella propria funzione specifica,

7 P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, 2007.
Human Resource Management: scope,

analysis, and significance. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, a cura di The Oxford handbook of Human Resource Management. New York: Oxford University Press ogni uomo allo stesso tempo non perde nulla della propria originalità né della propria iniziativa personale, eppure è controllato e deve lavorare in armonia con molti altri uomini".

Oggi, invece, le aziende tendono a investire sulle proprie risorse umane, ponendo particolare attenzione alle dimensioni psicofisiche dei soggetti, fornendo loro asset di welfare che, facendo sentire il lavoratore più apprezzato e gratificato, fanno sì che la produttività aumenti.

Pensiamo, per esempio, a iniziative quali lo smart working, il lavoro per obiettivi, la presenza in azienda di aree nursery o aree ricreative e a tutte le altre possibilità che i datori di lavoro forniscono ai propri dipendenti per garantire loro un sano work-life balance. Un lavoratore soddisfatto è un lavoratore produttivo che apporta valore aggiunto all'azienda partecipando attivamente alla sua crescita.

Tutte queste attività sono gestite dalla funzione aziendale preposta, la quale tende a modificarsi in base ai cambiamenti socio-economici e socio-culturali.

b. Le Risorse umane nel XX secolo

L'evoluzione della funzione HR, durante il secolo scorso, può essere suddivisa in alcune fasi⁸:

- Anni '50: negli anni successivi alla Seconda Guerra Mondiale l'attenzione era tutta rivolta alla ricostruzione del Paese: la disoccupazione e l'analfabetismo dominavano e nelle industrie si applicava il pensiero di Taylor. In questo contesto, l'approccio alle Risorse umane era di tipo amministrativo-normativo, basato su regole e disciplina;
- Anni '60: il boom economico, successivo alla ricostruzione, ha portato a un benessere generalizzato che ha visto anche una contaminazione culturale infracontinentale: dall'America è arrivata una forma di pensiero che mette al centro l'uomo, con i

L'evoluzione della direzione

Soluzionidimpresa.it

risorse umane nelle organizzazioni,

- suoi bisogni e le sue motivazioni. In questa fase, l'approccio alle Risorse umane diventa di tipo gestionale, basato sulla valutazione delle performance;
- Anni '70: i movimenti sociali del precedente decennio hanno comportato una grande trasformazione dei rapporti di potere interni alle aziende. In questo decennio, l'approccio alle Risorse umane diventa di tipo regolamentare: il responsabile delle Risorse umane regola l'organizzazione sociale aziendale e ne diventa elemento centrale per il corretto funzionamento;
- Anni '80: il settore industriale vive momenti di riorganizzazione e ristrutturazione, nascono nuovi gruppi sociali, la globalizzazione economica si intensifica sempre di più e la scolarizzazione diffusa alleva nuove generazioni di lavoratori. L'approccio alle Risorse umane diventa di tipo relazionale, basato sul rivedere la relazione azienda-individui al fine di trovare soluzioni utili per l'impresa;
- Anni '90: in questi anni la globalizzazione è ormai diffusa e nascono le realtà sovranazionali. L'approccio alle Risorse umane diventa di tipo collaborativo: lavoratori e datori diventano business partner.

c. Le Risorse umane nel XXI secolo

Il XXI secolo ha portato con sé una serie di cambiamenti e innovazioni⁹. Pensiamo per esempio, alle tecnologie, alle applicazioni, ai corsi di formazione, alle figure professionali, eccetera. Consegue che anche la funzione HR evolva e tenga il passo¹⁰.

Nei primi diciannove anni di questo secolo, la funzione HR ha visto una maggiore e continua

⁹ B. E. Kaufman, 2002. The role of economics and industrial relations in the development of the field of personnel/human resource management. Management Decision, 40(10)

¹⁰ B. E. Kaufman, 2007. The development of HRM in historical and international perspective. In: P. Boxall, J. Purcell & P. Wright, a cura di The Oxford handbook of Human Resource Management. New York: Oxford University Press

specializzazione delle proprie competenze che diventano trasversali e tendono a sovrapporsi a quelle di altre funzioni aziendali, per esempio:

- Competenze amministrative;
- Competenze in materia di sicurezza;
- Competenze legali.

Da tutto ciò nasce la necessità di utilizzare soluzioni e servizi che supportino il lavoro delle Risorse Umane sia fornendo informazioni corrette in tempi utili (per esempio, nelle procedure di selezione del personale) sia alleggerendo le procedure burocratiche, con funzionalità smart e informatizzate.

L'ultima frontiera dello sviluppo HR prende le mosse negli anni '20 del XXI secolo, complice anche la pandemia dovuta alla diffusione del virus Covid-19, la quale ha spinto fortemente l'adozione di metodologie agili fondate su modelli organizzativi basati sulla collaborazione e sul rispetto della persona.

Ed ecco, quindi, che:

- Il lavoro diventa smart, effettuato eventualmente da remoto;
- Il recruiting diventa digital e i colloqui vengono effettuati con strumenti come Google Meet o Skype, per esempio;
- Gli incontri con i clienti si spostano su piattaforme digitali, tra le quali Zoom, Teams, ecc.;
- Il team working passa tramite tecnologie Cloud.

4. ANALISI SPERIMENTALE

Con i capitoli precedenti si è voluto fornire una contestualizzazione e un'analisi dell'evoluzione delle funzioni IT e HR nel tempo.

a. Analisi quantitativa - I dati raccolti

Al fine di approfondire l'attuale stato dell'arte e l'evoluzione del rapporto tra le funzioni aziendali IT e HR, Techyon ha eseguito un'analisi quantitativa su un campione costituito da 120 professionisti in ambito IT e HR, membri di altrettante aziende operanti in molteplici settori e variamente strutturate, le cui aree IT sono prevalentemente composte da un

numero di risorse comprese tra 1 e 3 oppure superiore a 10.

1. Di quante risorse è composta l'area IT della tua azienda?

1-3 RISORSE 43%
4-10 RISORSE 17%
+10 RISORSE 39%

2. Digital Transformation, pandemia: riscontrate un aumento delle interazioni tra area HR e area IT nella vostra azienda?

SÌ, RISCONTRO UN AUMENTO 59%

NO, LE INTERAZIONI SONO STABILI 24%

NO, LE INTERAZIONI SONO IN CALO17%

È molto probabile che l'aumento delle interazioni, riscontrato dalla maggioranza dei rispondenti, sia indotto dalle necessità dettate dalla crisi in corso: a causa della diffusione del virus Covid-19 si è sviluppato il bisogno di ripensare le modalità lavorative così come riorganizzare l'infrastruttura IT, in modo da supportare lo smart working e consentire la connessione da remoto.

3. Negli ultimi due anni, la tua azienda ha mai riscontrato difficoltà nel reperimento di risorse IT?

SÌ, FREQUENTEMENTE 78%

SÌ, RARAMENTE 11%

NO, MAI 11%

Il 78% dei rispondenti ha ammesso che la propria azienda ha riscontrato difficoltà nel reperire le risorse IT. Tale difficoltà può derivare da più fattori, tra i quali si possono citare:

- La scarsa presenza numerica di professionisti IT nel mercato del lavoro, associata a una richiesta crescente di competenze tecniche e specializzate. Ne consegue che, a differenza di ciò che accade in altri segmenti del mercato del lavoro, i professionisti in ambito Information Technology godono di una forte capacità contrattuale in fase di trattativa;
- La difficoltà nel valutare, da parte delle figure deputate, competenze altamente tecniche e specializzate.
- 4. Negli ultimi due anni, la tua azienda si è mai affidata a soggetti terzi per la ricerca e selezione di personale in ambito IT?

SÌ, SPESSO 44%

SÌ, RARAMENTE 2%

NO, MAI 54%

Tali dati mettono in risalto come, nonostante le interazioni aziendali tra area IT e area HR siano in aumento, il 44% dei rispondenti faccia parte di un'azienda che negli ultimi due anni si è affidata almeno una volta a soggetti terzi per la ricerca e la selezione del personale specializzato in ambito IT.

La tiepida prevalenza dei professionisti la cui azienda, invece, ha preferito non affidarsi negli ultimi due anni a soggetti terzi per la ricerca e selezione del personale in ambito IT, può essere spiegata considerando le diffidenze che ancora permangono nei confronti del coinvolgimento di soggetti terzi in questioni strettamente interne all'organizzazione, e nella difficoltà da parte del board di sviluppare reali strategie in ambito IT perché considerato ancora semplicemente come un Servizio Generale subordinato.







Intervista a ruota libera di Armando Caroli a Gian Carlo Minardi

A sinistra: Misano 1981, Michele Alboreto Qui sopra: Gian Carlo Minardi

Intervista

Caro Gian Carlo, come è nata l'esperienza in Formula Uno con la Scuderia Minardi?

È nata per caso. Tutto è iniziato nel 1972 con la mia attività di concessionaria FIAT, che mi portava anche a contatto con il mondo delle auto storiche con le quali facevamo incontri, passeggiate e raduni.

In quell'anno mi fu chiesto di gestire l'allora Scuderia del Passatore a Lugo di Romagna, che non stava ottenendo in Formula Italia i risultati attesi dai finanziatori, e io accettai di dare assistenza e lavoro per migliorare la sua competitività. Da lì è cominciata la mia avventura.

Dal 1972 al 1979 mi sono mosso nel mercato per acquistare le macchine da corsa migliori da mettere in pista in Formula Italia e in Formula 3, e dal 1974 al 1979 addirittura anche in Formula 2, che allora era l'anticamera della Formula 1.

A un certo punto ci siamo accorti che le macchine che acquisivamo venivano modificate talmente tanto che praticamente saremmo potuti diventare noi stessi costruttori, e così, nel dicembre 1979, è nato il Team Minardi F1 S.r.l.

Dopo l'approvazione sia di ACI che della FIA e avere superato tutti i controlli previsti per un nuovo costruttore, nel 1980 abbiamo debuttato con la prima macchina costruita appositamente per la Formula 2.

Nel 1984 siamo arrivati nella Formula 1 in modo un po' strano: nell'anno precedente ci eravamo accorti che forse eravamo troppo piccoli per entrare nella massima categoria, ma che sicuramente eravamo troppo grandi per fare solo due macchine per la Formula 2, così nel 1985 ci siamo lanciati e abbiamo debuttato in Formula 1.

L'avventura nel circus fu supportata tra l'altro da sponsor e amici romagnoli appassionati che hanno creduto nel "sogno", che poi è andato avanti per ben ventun anni.

All'inizio la Scuderia Minardi non poteva certo essere paragonata come dimensione alle altre di Formula 1 più blasonate, e men che meno alle strutture che hanno oggi, così ideammo dei piani di sviluppo e nel 1984 iniziammo i lavori per la costruzione dei nuovi capannoni.

Siamo partiti da un piccolo fabbricato, dove costruivamo solo le vetture di Formula 2, per arrivare ad una struttura di 3000 metri quadri nella quale venivano prodotti l'ottantacinque percento dei pezzi di produzione sia meccanica che di carbonio: allargarci era diventato fondamentale per continuare.

Questa struttura ancora oggi fa parte della Scuderia Alpha Tauri che, dopo il passaggio a Red Bull, è stata ovviamente allargata come dimensione, ma sempre nelle immediate vicinanze.

Nella nostra storia una cosa che ancora oggi mi domando è se abbiamo fatto bene a non affiancare alla produzione dei veicoli da corsa anche quella delle auto commerciali per il mercato privato, come, invece, hanno fatto Ferrari, Dallara e altri, per sfruttare la sinergia commerciale e finanziaria. Di certo questo avrebbe significato un ulteriore ampliamento degli stabilimenti e della quantità di personale tecnico specializzato, e, forse, non saremmo riusciti a crescere a sufficienza su più fronti con le risorse disponibili.

Quando sei partito quante persone e tecnici avevi nel team?

All'inizio c'erano due ingegneri, tra i quali Luigi Marmiroli e Giacomo Caliri, che erano usciti dalla Ferrari e che erano anche i miei soci nel Team. Poi avevamo due disegnatori e solo 12 meccanici, tra quelli che andavano in pista e quelli che costruivano i pezzi.

Ovviamente siamo cresciuti rapidamente, fino a 70 dipendenti nel breve tempo per diventare poi 130 nella dimensione massima, con 5 ingegneri, una decina fra disegnatori e aerodinamici.

L'elettronica era molto limitata rispetto a quello che vediamo oggi, ma già dalla stagione 1993-1994 avevamo cominciato a vivere il suo inserimento con il cambio automatico, le centraline e la rilevazione delle telemetrie.

Per fare un paragone dimensione/tempo, all'Alpha Tauri oggi a Faenza ci sono 500 persone, 250 sono ingegneri, e 130 in Inghilterra dove c'è la galleria del vento. Questo è il risultato dell'evoluzione tecnologica e costruttiva, soprattutto di quella elettronica: una vettura di Formula 1 odierna ha minimo 5 centraline, e ognuna viene gestita da almeno due ingegneri. È un mondo molto diverso e un'altra era tecnologica rispetto a quello che ho vissuto io!

Comunque, è stata un'avventura meravigliosa, permessa dagli sponsor e dalla determinazione che ogni componente del Team ha "messo in pista". Guardando tutta la storia, devo dire che sono orgoglioso anche di averla conclusa nel modo più adequato, quando non potevamo più sostenerla, con una cessione al valore di solo 1\$ che ha permesso di garantire la continuità lavorativa a 130 famiglie, il salvataggio della Scuderia e il mantenimento della sede nella città di Faenza, in Emilia-Romagna, che a livello mondiale è conosciuta col nome di Motor Valley.

C'è un detto romagnolo che cita "donne e motori, gioie e dolori". Nella Scuderia hai avuto persone che Ti hanno seguito sempre: è merito di una passione condivisa?

Si, oltre al presidente della società e l'imprenditore ho sempre cercato di fare il Buon Padre di Famiglia: io vivevo dalle 7 della mattina alle 21 nel Team insieme alla squadra, e alcuni obiettivi li dobbiamo raggiunti perché fra noi c'era grande comunanza d'intenti e coesione, nonostante la piccola dimensione rispetto ai competitori.

Certo, allora come ora, se un componente della squadra non avesse avuto veramente tanta passione per il proprio lavoro non sarebbe riuscito a resistere ai ritmi chiesti dalle competizioni.

Se pensiamo al Campionato 2023-2024 che prevede addirittura 24 gare con una media di 5 giorni di trasferta, è facile calcolare quanti giorni un meccanico, un ingegnere o un tecnico passano al lavoro in giro per il mondo, con problematiche di carattere familiare e di vita privata da affrontare.

Molte delle persone che hanno fatto la storia della Scuderia Minardi stanno cominciando ad andare in pensione adesso, e non posso che ringraziarli col cuore di avere vissuto insieme con grande trasporto tutta l'avventura nella Formula 1.

Hai parlato di leadership e di condivisione dei valori per riuscire a ottenere dei risultati, perché non sempre si vince, vero?

No, no, anzi purtroppo non abbiamo mai vinto, e la lotta principale era battere noi stessi, continuare a migliorarci sia dal lato costruttivo che dal lato dell'innovazione, perché in molti casi gli ingegneri del team hanno portato in pista tecnologie e sistemi totalmente nuovi che poi altri hanno sviluppato. Le altre scuderie erano economicamente più forti di noi, ma abbiamo avuto la soddisfazione che in molte occasioni sono state loro a copiare quello che noi piccolini riuscivamo a produrre.

Proprio questa notevole emancipazione della Ricerca e Sviluppo è stata la nostra fortuna: abbiamo potuto fare l'operazione di cessione della scuderia a un gruppo importante come il Red Bull Team F1 perché la sfida incredibile che avevamo ingaggiato con i colossi del mondo dell'automobilismo mondiale ci vedeva tecnologicamente al passo con loro!

Tra le innovazioni c'è qualcosa che la Scuderia Minardi ha realizzato per prima in Formula 1?

Alcune innovazioni hanno fatto la storia dell'automobilismo, come ad esempio il cambio in titanio, poi siamo stati i primi ad adottare le sospensioni senza ammortizzatori e a costruire in Italia una scocca in carbonio, mentre gli altri andavano in Inghilterra a progettare e produrre, Ferrari compresa, e il porta-mozzo, che ottenevamo dal pieno in titanio!

Tutto questo per noi era uno sforzo innovativo sinceramente notevole. Eravamo degli "apripista" con le nostre invenzioni, poi i tecnici delle altre scuderie le studiavano, le copiavano e le perfezionavano: avevano mezzi tecnologici e finanziari a disposizione superiori ai nostri per l'innovazione.

Nella Formula 1 degli anni d'oro, quando i piloti correvano per passione, c'era coesione e solidarietà fra le squadre o solo competizione?

Direi che tra le squadre più che altro c'era competizione.
Onestamente non ho mai avuto rapporti di collaborazione.
Puntualmente si tenevano solo incontri sulla sicurezza e sullo sviluppo della Formula 1, le riunioni "F.1 Commission", che ancora oggi si fanno, ma in pista raramente ci incontravamo e scambiavamo opinioni, eravamo competitors. Anzi, al contrario della collaborazione, la nostra scuderia è stata saccheggiata più volte dei tecnici migliori!

Per quanto riguarda la situazione tra i piloti ho sempre visto che il primo avversario era il compagno di squadra, e questo ancora adesso crea una competizione nella competizione.

Nella Scuderia Minardi hai inserito dei piloti giovani che sono poi diventati campioni. Come ci sei riuscito?

lo sono sempre andato, fin da quando correvamo in Formula 2, a vedere nei momenti liberi anche le formule minori e ho continuato anche quando eravamo in Formula 1. Ogni fine anno era abitudine fare due giornate di test privati con i migliori piloti che avevamo visto; allora era possibile farlo, mentre oggi, purtroppo, i test sono contingentati.

Da queste prove ci siamo "portati a casa" parecchi piloti giovani, come Pierluigi Martini e Alessandro Nannini, che hanno fatto parte della mia storia fin dall'inizio e nella Formula 2, poi negli anni successivi Gianni Morbidelli, Gian Carlo Fisichella, Jarno Trulli, Fernando Alonso, Mark Webber e Luca Badoer.

Sono tutti piloti usciti dagli stage o da valutazioni nelle corse di altre categorie, che ingaggiavamo per portarli fino alla Formula 1. Facevo loro sottoscrivere dei contratti vincolanti che poi, più come un Buon Padre di Famiglia che come Team Manager, in molte occasioni ho sciolto nell'interesse proprio del pilota.

Anche su questo, a distanza di tempo, mi sono chiesto se le scelte sono state opportune: per i piloti sicuramente si, per la scuderia forse. Ma questo era lo spirito che mi animava nei rapporti umani, e sono rimasto assolutamente coerente con me stesso!

In un solo caso ho ceduto onerosamente un pilota, è stato Fernando Alonso alla Benetton di Flavio Briatore per un milione di dollari. L'ho fatto solo perché eravamo in un momento particolare ed entrambi sapevamo che la Scuderia aveva bisogno di monetizzare per essere pronta alla cessione. Per fare un paragone, nello stesso anno la Sauber ha venduto Kimi Raikkonen alla Scuderia





McLaren di Ron Dennis per 23 milioni di dollari!

Al giorno d'oggi le scuderie a volte si prestano o si scambiano piloti per gare o intere stagioni, magari per fare esperienza, ma la cessione senza addebitare "il cartellino" non esiste più. Oggi tutti i contratti sono depositati a Ginevra presso un notaio e gli accordi economici e i vincoli vengono sottoscritti in modo ufficiale.

Quando analizzavi i piloti delle formule minori quali elementi cercavi per capire se erano potenziali campioni?

Vedi, sono sensazioni soggettive molto difficili da raccontare. Posso dire che, fin dall'inizio, una delle componenti che seguivo da vicino, al di là del responso del cronometro in pista, era guardare nel paddock come il giovane pilota si rapportava con le altre persone della scuderia e facevo tutta una serie di considerazioni.

È innegabile che le prestazioni hanno un grandissimo peso nella valutazione, ma ci sono anche altri elementi che percepisco. Come Scuola Federale ACISPORT, anche adesso, se io valuto un pilota di 12 - 13 anni non riesco a dirti esattamente cosa mi colpisca nelle sue caratteristiche, molto spesso la mia mente elabora un mix di esperienza e di intuito per identificare un talento in pectore.

È una capacità che fortunatamente sono riuscito a passare a mio figlio, che è diventato molto bravo e va nei circuiti ad analizzare quali piloti potrebbero crescere come "campioncini".

C'è da dire che la valutazione nel tempo è cambiata, oggi si fanno sessioni cicliche di stage con la presenza anche dello psicologo, per verificare l'andamento della crescita in rapporto allo stress e alla resilienza, e questo aiuta a determinare la tenuta prospettica dei ragazzi nel mondo delle competizioni, che è molto orientato ad accelerare tutte le fasi di carriera.

Vorrei ricordare, a proposito della salute, che fin dal 1990 sono stato uno dei primi Team Manager a inserire un medico che seguiva la squadra per assistere i piloti e i meccanici. Questo dottore si chiama Riccardo Ceccarelli, che ringrazio col cuore per le attività fatte insieme.

Adesso praticamente tutti i team dispongono di uno staff medico di supporto, ma allora c'erano pochi mezzi e solo qualche aiuto dall'università e con lui abbiamo avviato un percorso di assistenza e sviluppo che possiamo considerare d'avanguardia.

Riccardo ha sviluppato dei sistemi molto avanzati con l'aiuto della tecnologia nella medicina e della psicologia, per cui chi partecipa oggi ai suoi corsi di sviluppo competitivo riesce a ottenere risultati molto più proficui rispetto al passato, quando non erano state ancora definite molte delle metodiche oggi utilizzate.

Pensa che la mia seconda passione è il calcio, che ho praticato da giovanissimo, e un mio sogno sarebbe stato quello di fare anche nelle nostre zone una struttura come Milanello, con psicologi per assistere i bambini che vengono inseriti a 10-11 anni nelle squadre dei "pulcini", per farli diventare progressivamente ragazzi vincenti, uomini e campioni. E non solo per ottenere i migliori risultati sportivi a quell'età e da adulti, ma anche per prepararli a quanto segue il momento dell'apice sportivo, cioè la "vita normale".

Nello sport dei motori si comincia presto a comprendere se una passione può diventare lavoro con l'esperienza, così è stato creato il Summer Car per bambini dai 6 ai 10 anni, al quale seguono le selezioni per chi ha più di 12 anni e organizziamo anche da 2 a 4 stage all'anno con i piloti che riteniamo più meritevoli. Gli stage prevedono solo incontri psicofisici e l'utilizzo del simulatore di guida.

Quello della valutazione nella crescita è un lavoro molto lungo e che richiede grande attenzione: molti ragazzi si avvicinano a questo sport perché sponsorizzati dal padre o dal nonno che, magari, per vari motivi, in gioventù non hanno ottenuto risultati di rilievo, mentre adesso, invece, dispongono di mezzi

per spingerli alla carriera di pilota.

Il nostro compito è capire a fondo se il ragazzo lo fa per compiacere la famiglia o se è autonomamente convinto che il mondo delle corse, con tutte le sue sfide, è esattamente la sua passione.

Lo sport automobilistico è più impegnativo di quanto si possa pensare. Un pilota deve avere grande concentrazione e una mentalità sempre competitiva, ma specialmente un fisico molto allenato, per lo stress causato dalle spinte nelle accelerazioni/ decelerazioni e nelle curve ad alta velocità.

In un Gran Premio di Formula 1 ogni pilota necessita di almeno un giorno di riposo per poter tornare in macchina. Le sollecitazioni sono fortissime e ha bisogno tassativamente di un recupero anche mentale, oltre che fisico, e per abituarsi a questo serve una preparazione faticosa, da iniziare fin da bambino con uno stile di vita che prevede dei sacrifici che sono difficilmente accettabili poi da adolescente e specialmente da adulto.

Un esempio molto pratico lo abbiamo avuto con Nico Rosberg che a 32 anni, dopo aver corso praticamente per 25 anni consecutivi e vinto il Campionato del Mondo Piloti nel 2016, ha detto ufficialmente "Basta, ho raggiunto il mio obiettivo, la mia testa e il mio fisico hanno bisogno di fare altro!".

Un esempio di pilota che, invece, ha mantenuto la passione, è Fernando Alonso che ha cominciato a 7 anni con i kart, oggi ha 41 anni, 2 titoli mondiali piloti nel 2005-2006 e vittorie a Le Mans e Daytona, ed è ancora nelle gare di massimo livello e "dà la pelle", come si dice in Romagna, si impegna come un giovane.

Lui è un esempio per le nuove generazioni nello sport motoristico, è stato un ragazzino venuto dal nulla, col babbo che faceva lo sminatore ed è cresciuto solo per le sue qualità: all'inizio ha dovuto dimostrare di avere delle capacità superiori rispetto a tutti gli altri, e quando l'ho scoperto neanche diciottenne l'ho messo subito sotto contratto! Mi aveva molto colpito per la determinazione e la coerenza che poneva nell'affrontare tutti i problemi, e non è cambiato per nulla, l'ho visto una ventina di giorni fa, è ancora così. D'accordo, è un po' invecchiato, ma è ancora mentalmente e fisicamente un giovane e prova ancora gli stessi stimoli, è incredibile.

Sono sicuro che Fernando si sia fermato a due titoli piloti mondiali esclusivamente per scelte sbagliate, altrimenti avrebbe un palmares molto più pieno; per me è uno dei migliori piloti del nostro tempo.

Oltre che per le scuderie italiane, dopo il finale del Mondiale 2021 ad Abu Dhabi ad opera di Michael Masi, ho cominciato a parteggiare anche per Lewis Hamilton. Indiscutibilmente è stato oggetto di una scorrettezza da parte della direzione di gara, Tu cosa ne pensi?

Lo sport è fatto anche di errori, purtroppo.

Alcuni addirittura possono far perdere anche un Campionato Mondiale, come è successo a Felipe Massa a Singapore nel 2008, quando è partito col manicotto del rifornimento ancora attaccato, o a Eddie Irvine nel 1999 al pit stop, con una gomma sparita nel box, ma mi ricordo anche di gomme sbagliate o addirittura bulloni non avvitati. Gli errori li possono commettere tutti, nessuno escluso, ma la cosa fondamentale è apprendere una lezione da mai più dimenticare nel futuro, così da non ripeterli.

Detto questo, l'errore di Masi come Direttore di Gara è stato molto grosso, criminalizzato oltre il dovuto e non aiutato dalla Federazione, forse per quanto in palio in quella gara. A Hamilton è stato tolto l'ottavo titolo mondiale, che aveva praticamente già vinto a un giro dalla fine, per consegnarlo al suo competitor Max Verstappen della Red Bull, avviando di fatto un ciclo che poi lo ha portato a vincerne anche un secondo nel 2022.

Cosa ne pensi dei doppi team, principale e junior?

Secondo me in molti casi è corretto. Ad esempio, io avevo chiesto più volte alla Ferrari di far diventare la Scuderia Minardi come la propria junior. Negli anni 2000 - 2001 sembrava che l'avvocato Montezemolo prendesse in considerazione questa opportunità, ma poi Jean Todt non volle e non se ne fece nulla.

Anzi, se devo dire la verità, Ferrari ha ingaggiato nostri validi ingegneri per portarli a Maranello, e ha cercato anche di reclutare sia Fisichella che Alonso, ma i contratti erano talmente blindati che, fortunatamente, non sono riusciti nell'intento.

La nostra Scuderia in quegli anni era una fucina di talenti fra ingegneri, tecnici e meccanici, e da noi c'erano personaggi come Aldo Costa e anche Simone Resta, che attualmente è nel Team Haas, satellite della Ferrari.

In particolare, Aldo Costa mi era stato segnalato dal Rettore dell'Università di Bologna, e nel 1988, fresco di laurea, ha ricevuto da me carta bianca col compito di costruire una macchina da corsa, ed è diventato poi uno degli ingegneri più vincenti prima in Ferrari, poi in Mercedes, e oggi è il Direttore Tecnico in Dallara. Anche l'ingegner Gabriele Tredozi iniziò la carriera in Minardi partendo dalla laurea, mentre altri addirittura da uno stage fatto presso di noi o da una tesi ritenuta particolarmente valida.

Nelle Scuderie di Formula 1 odierne questo accesso ad alto livello di ingegneri con poca o nulla esperienza non è più neanche considerato.

Ricordo, tra le altre cose, che la Magneti Marelli che era il nostro fornitore di elettronica e collaudava con noi nuove centraline, così potevamo testare alcune evoluzioni che venivano date solo successivamente alle squadre principali.

La sperimentazione per noi, piccolo team, era fonte di studio continuo, per adattare i vari sistemi e rendere la macchina sempre più competitiva, come dicevo prima, e migliorare le prestazioni giorno dopo giorno con l'aiuto della crescente competenza dei nostri giovani ingegneri. Un laboratorio di cervelli mosso dalla passione!

Per tornare alle scuderie junior, alcuni esperimenti con parti nuove nei propulsori o nell'aerodinamica, negli ultimi anni sovente le squadre principali li fanno fare ai team satelliti.

Red Bull e Alpha Tauri hanno la stessa proprietà, però sono due realtà ben precise e diversamente localizzate; si tirano una con l'altra la volata tecnologica ma, spesso, utilizzano strategie diverse per verificare la validità delle soluzioni adottate.

Un altro discorso, invece, è quello dei regolamenti, nei quali non sono assolutamente possibili smaccati aiuti fra le squadre con la stessa proprietà e sono previste pene molto pesanti dal regolamento in caso di violazione.

In ultimo vorrei rilevare che, al momento, sono iscritte solo 10 scuderie al Campionato Mondiale di Formula 1, anche se il Regolamento indica in 12 il numero massimo, per una reale difficolta di accesso al circus: all'iscrizione ci sono subito importanti garanzie finanziarie da prestare, poi costi altissimi per la gestione della scuderia, per la sede, per i piloti, per la ricerca e lo sviluppo, le prove aerodinamiche, la gestione elettronica e per le trasferte.

Adesso sei Presidente della società che gestisce quell'Autodromo di Imola che è stato confermato anche nel calendario 2023 della Formula 1. Quante cose hai vissuto in questo circuito?

Il circuito di Imola per i romagnoli, ma anche per l'Emilia-Romagna, è sempre stato un punto di riferimento, perché particolarmente divertente e bello, anche se alcuni ricordi evidentemente non sono così piacevoli, visto quello che è successo nel Gran Premio del primo maggio del 1994 nel quale morì non solo Senna, ma anche Roland Ratzenberger e rimase ferito Rubens Barrichello.









Imola, 2022, Historic Minardi Day

Quella è stata una giornata molto triste per tantissimi, pensa che in Giappone addirittura ci hanno messo molti anni a riprendersi: Senna da loro era considerato veramente un mito, come in Brasile, e con la sua scomparsa si sono disinteressati per lungo tempo alla Formula 1.

Ogni primo maggio è incredibile quanta gente viene in massa a Imola per onorare la sua memoria, ed è un fatto stranissimo per il mondo della Formula 1, che di regola dimentica in fretta per lo spettacolo. Sono passati ben 28 anni e Ayrton non solo non viene dimenticato, ma è ricordato da giovani che non erano ancora nati quando ci ha lasciato, è qualcosa che va molto al di là dell'uomo sportivo tre volte campione del mondo!

lo ho avuto la fortuna di conoscerlo bene fin da quando correva in Formula Ford negli anni Ottanta, e posso dire che era una persona fantastica, particolare e un grande esempio di dedizione lavorativa.

Quella giornata del 1994, e specialmente la sua morte, ha portato la Federazione e i costruttori a rivalutare la pericolosità delle corse nel massimo campionato, e ha avviato un processo di aumento della sicurezza che ha radicalmente cambiato i progetti costruttivi delle vetture in gara. Da quel giorno solo Jules Bianchi ha perso la vita, e non per questioni legate alla sicurezza ma per un errore umano della Direzione Gara che ha fatto entrare una gru in pista.

Per tornare ad Ayrton, va ricordato certamente il suo modo di affrontare la vita e, per ricordarlo, nell'autodromo è stato disegnato un grande e bellissimo murales da un artista brasiliano tra i più bravi al mondo. Gli occhi e la profondità dello sguardo disegnato in quel murale sono esattamente come nella fotografia del pilota alla partenza e trasmettono al visitatore dei sentimenti diretti al cuore.

Come dicevo, io ho avuto la fortuna di frequentarlo, e quando lo guardavo negli occhi capivo immediatamente il suo stato d'animo in quel momento; l'ho visto per l'ultima volta il sabato sera prima della gara, dopo l'incidente mortale di Ratzenberger e l'uscita di strada del suo connazionale Barrichello, e aveva uno sguardo che esprimeva tantissime cose, preoccupazione in primis.

Quel primo maggio è stata veramente una brutta giornata anche per me. Pensa, ero al muretto per dirigere la gara dei piloti Minardi e ci è capitato un incidente ai box dove abbiamo perso una ruota e la vettura di Michele Alboreto aveva travolto dei meccanici. Dopo l'uscita di strada di Ayrton, sia Michele che Piero Martini volevano avere notizie su di lui. Erano suoi grandissimi amici e via radio continuavano a chiedermi come stava, e io non riuscivo a rispondere, già sapevo da un amico medico faentino che avevano saltato le procedure di primo soccorso in pista perché non c'era più nulla da fare per la sua vita.

A livello sociale Ayrton Senna era un personaggio strano, sempre un po' schivo, sulle sue, ma chi gli era vicino riconosceva le sue grandi doti umane dietro la "maschera" che lo salvava dal vortice mediatico. Dopo tanti anni posso certamente dire che la maggior parte dei piloti, soprattutto i campioni, hanno un carattere non facile, ma solo pochi nella vita privata e con gli amici in confidenza si aprono con empatia e sentimento; Ayrton era uno di questi.

Devo anche aggiungere che questa sua limitatissima socialità dipendeva anche da lotte intestine che c'erano in quel periodo tra i piloti, e soprattutto era legata ai rapporti con chi raccontava il nostro sport, i giornalisti, che erano prontissimi a criticarlo pesantemente. Nel rapporto con la stampa, per esempio, Alain Prost era molto più bravo nella comunicazione, ed era il suo più grande avversario. Eravamo ancora Iontani dall'uso degli odierni Social Network, tramite i quali ognuno può ora pubblicare repliche e commenti, per cui chi finiva tra le antipatie di chi scriveva gli articoli, compariva continuamente nei giornali solo con commenti e giudizi negativi.

Concentrazione e stress non vanno assolutamente bene per chi lavora nelle competizioni e vuole essere vincente, e creare barriera alle cose negative fa parte di quella particolare faticosa educazione fin da bambini per diventare campioni.

E di campioni ne ho conosciuti parecchi, di alcuni ho vissuto anche tutta la carriera, e devo dire che la capacità di concentrazione è un tratto distintivo di chi ha raggiunto i risultati più alti. Arrivare allo "stato di grazia" ogni singola gara per vincere un campionato del mondo è molto impegnativo per la mente e richiede allenamento per mantenerlo negli anni finché si è dentro al mondo delle competizioni. Il difficile è spegnerlo quando se ne esce!

Grandi campioni come Michail Schumacher e Valentino Rossi nel MotoGP hanno evidenziato di avere una testa ancora orientata alle competizioni anche dopo esserne usciti: finire la carriera non è come staccare una spina, e la passione e il pathos che si prova a vincere lascia dentro un desiderio adrenalinico di riprovare i brividi della gara e, magari, anche il piacere del podio di nuovo.

Capita anche a molti imprenditori che conosco, che non riescono a... "disintossicarsi" dalla vita di conduttore d'impresa e rimangono sul ponte di comando anche ben oltre l'età della pensione e non trasferiscono ad altri lo scettro per garantire la continuità.

Ahi, ahi, mi ci devo mettere anch'io fra i "drogati dal lavoro". A 75 anni ormai dovrei stare a casa a guardare la televisione [NdR: ride di gusto], invece sono in giro più di quanto facevo con la Formula 1 perché ho un grosso difetto, faccio fatica a dire no alle proposte.

Il mio presidente Angelo Sticchi Damiani dell'ACI mi ha coinvolto nella Federazione come Presidente della Commissione delle Monoposto FIA e fatto diventare Presidente di Formula Imola per gestire l'Autodromo Internazionale Enzo e Dino Ferrari; come se non bastasse, continuo anche ad andare nei circuiti per vedere i ragazzi da avviare nel mondo delle corse e a programmare la scuola federale, esattamente quello che facevo da giovane e che amavo tanto.

È sicuramente per questo che ho sofferto meno di altri l'uscita dal mondo delle corse...

Con quale spirito gestisci l'Autodromo di Imola e cosa vedi nel suo futuro?

Il circuito di Imola è probabilmente uno dei più belli al mondo, ma soffre di criticità importanti, la prima data dal fatto di essere a 500 metri dal centro della città, con regole sull'inquinamento acustico che devono essere rispettate, poi da piani di sviluppo ed espansione che trovano limiti negli spazi circostanti limitrofi, che sono ridotti.

Dall'altra parte dobbiamo tenere sempre presente che occorrono investimenti continui per la manutenzione e la promozione, così continuiamo a studiare nuove forme di ricavo, come concerti, mostre ed eventi, che, fortunatamente, nell'ultimo anno hanno avuto molto successo.

Quanto abbiamo vissuto nel 2020 con la pandemia è stata una catastrofe, dal punto di vista delle entrate, ma avere mantenuto in perfetta efficienza l'impianto ha premiato Imola con addirittura due Gran Premi, pur senza pubblico, e con i piloti che hanno confermato la notevole validità della struttura e dell'organizzazione del circuito.

Oltre alla Formula 1 stiamo cercando di valorizzare l'autodromo con attività diverse che lo rendano polifunzionale, con riunioni di tipo convention, fiere, e con l'utilizzo della pista per il ciclismo e il podismo. Poi stiamo investendo nell'elettrico con l'inserimento di pannelli fotovoltaici in vari punti e, specialmente sopra la sala stampa, per essere autosufficienti in campo energetico e attivi nella sostenibilità.

Questi sono alcuni degli sviluppi introdotti per il futuro dell'Autodromo e di Imola stessa, che mi tengono impegnato decisamente di più di quanto mi aspettassi; dividermi tra i tanti impegni diventa sempre più oneroso, ma la passione che provo ancora oggi mi aiuta tantissimo!

Anche il fatto di sentirci parte di un territorio emiliano-romagnolo chiamato Motor Valley e di un comprensorio di 23 comuni, che con CON.AMI [NdR: Consorzio Azienda Multiservizi Comunale] sono proprietari di Formula Italia, dà a me e ai collaboratori una grandissima energia: quest'ultimo anno la Formula 1, le varie gare e le attività ulteriori sono riuscite ad aumentare il PIL della Motor Valley e della zona attorno a Imola con un incremento importante, e stiamo lavorando per mantenerlo in crescita anche per i prossimi anni.

Caro Gian Carlo, so anche per certo che quanto stai facendo merita un encomio: in Formula Italia sei un Presidente senza "gettone di presenza" perché sei in pensione, e questo Ti rende doppiamente merito ed esempio per la dedizione che giorno dopo giorno metti in quello che fai. Veramente grazie, è stato un vero piacere incontrarti e Ti auguro buon lavoro, Presidente!

Risorse Umane



Kryzia Sicilia
Freelance Copywriter/
Web designer/Creative
Content, Account web
e social

Io, risorsa umana

ello scenario della vita personale e professionale, ognuno di noi si impegna a realizzare dei progetti e concretizzare dei sogni. A partire dagli studi scolastici, fino alla famiglia e al lavoro, siamo chiamati a svolgere più ruoli contemporaneamente, ma è diffusa sensazione che, per vari motivi, negli ultimi due anni qualcosa sia cambiato e che la pandemia abbia riscritto la "topografia" delle connessioni e delle relazioni, costringendo le persone ad usare le competenze e le capacità come lavoratori, genitori, partner, figli, amici, in modo contemporaneo e multifunzionale.

La diversità dei ruoli e la differenza nelle competenze, se riconosciuta e valorizzata, in effetti può diventare opportunità di crescita e arricchimento, e col termine "differenza" ormai non ci si riferisce più solo al genere, ma sono incluse anche la cultura, gli studi accademici, la razza, l'origine, la lingua, e il background.

È evidente che includere e tutelare questi aspetti è un vantaggio per la comunità, è una risposta all'esigenza globale di sensibilizzazione sociale affinché le differenze possano davvero influenzare il cambiamento, in particolare nel futuro delle imprese.

Ma come fare per far emergere le caratteristiche particolari dei collaboratori e dei colleghi? I modi sono vari, e tutti indirizzati alla crescita tramite percorsi di sviluppo personale che vanno dal coaching, al mentoring e alla formazione manageriale. Tramite apposite School of Management è possibile valorizzare le caratteristiche comportamentali e relazionali, così da rendere ogni persona unica nell'organizzazione amplificando quelle soft skills che, oltre a quelle caratteristiche di tipo tecnico, sono sempre più necessarie come basi per lavorare in modo efficace.

In questi anni ho verificato che il personale direttivo e subordinato nelle imprese apprezza moltissimo la presenza di canali dedicati all'apprendimento, perché vengono percepiti come attenzione, rispetto, pari opportunità, oggettività, riconoscimento del merito e valorizzazione.

Nella mia esperienza ho avuto modo di accorgermi di quanto sia importante dare valore alla diversità e ricevere aiuto nella crescita professionale. Ho lavorato per anni in un Web Studio composto esclusivamente da figure maschili e, come donna, mi hanno accolto come loro pari.

Sia per il tipo di figura professionale che rappresentavo e la collaborazione creativa fornita nei progetti, sia anche per il tipo particolare di carattere e di mentalità, mi hanno sempre permesso di esporre i miei contributi in modo femminile naturale portando una visione sovente nuova per loro.

Questa accettazione di diversità ha permesso al gruppo di valutare situazioni e scenari in modo differente dal tradizionale e di sviluppare idee e soluzioni altrimenti non esprimibili.

Purtroppo, non è sempre stato così. Nel passato mi sono dovuta confrontare con team ove gli scambi di comunicazione in merito alla definizione ed all'avanzamento dei progetti non erano previsti. Ho subìto molto l'impossibilità di ricevere una visione sull'obiettivo da raggiungere e controlli nell'avanzamento delle fasi, col risultato, pessimo, di vivere una demotivazione generale, un appassimento della creatività e tanto tempo sprecato. In alcuni casi, mi sono ritrovata a svolgere la stessa attività di altri colleghi, in assenza di compiti assegnati con chiarezza e tempestività!

Invece, un elemento che nel tempo mi ha molto gratificato e

motivato, è stato il riconoscimento oggettivo dei risultati ottenuti sui lavori assegnati, ma parallelamente anche, devo ammetterlo, le critiche seguite ad errori. Proprio queste mi hanno fatto sviluppare maggiore capacità di analisi e di resilienza e fatto percepire a mente fredda un'attenzione ed un aiuto dai superiori che si è rivelato fondamentale per la mia crescita professionale.

Con uno sguardo proiettato verso il futuro, oggi mi sento fortunata ad aver avuto "maestri" che hanno considerato la differenza di genere un valore aggiunto, aiutandomi a crescere con la giusta pretesa e una chiarezza adeguata, e mi hanno consentito di capire come applicare le giuste metodologie per raggiungere gli obiettivi fissati. Aggiungo che mi hanno fatto anche ben comprendere la differenza tra il mondo della famiglia e degli amici, e quello del lavoro, nel quale vigono particolari regole economiche, di processo, di progetto, di qualità, di rispetto, di comportamento e di relazione, tutte da rispettare per essere adeguata al ruolo assegnato.

Queste esperienze mi hanno portato a ben capire che occorrono due diverse velocità per la crescita. Una accelerata per rispondere alla funzione Curiosità, opportuna per ingrandire la cultura personale generale e innovare, ed una lenta ma costante nel tempo, per acquisire la conoscenza e metterla in pratica con abnegazione fino a farla diventare conoscenza inconsapevole. In poche parole, ci vogliono pazienza, determinazione e umiltà per creare un professional, esattamente come in natura un piccolo seme può diventare, se curato bene e con attenzione, un albero che produce frutti buonissimi!



Risorse Umane



Armando Caroli

Senior Management Consultant, Fondatore A.A.C. Consulting Società Benefit e Direttore AAC Business School, Formatore Manageriale e Progettista Piani Formativi per Formatori, Innovation Manager ed Ambassador Ente Nazionale Trasformazione Digitale

La passione, il muratore e gli imprenditori

el 2004 sono iniziati nel settecentesco Palazzo Dalla Volta i lavori per la ristrutturazione dei locali che avrebbero ospitato A.A.C. Consulting e la School of Management, e ho avuto modo di conoscere un muratore, pardon, capomastro come mi correggeva lui, di nome Pippo.

Nato lontano da Parma, un giorno davanti a una solida e ben fatta modifica alla spalletta di una porta mi disse di aver percorso tutta la carriera, iniziando da ragazzo facendo il "garzone" nell'edilizia e crescendo poi in varie imprese dove gli era stata riconosciuta via via sempre più la competenza e la passione. E alla parola passione ha accompagnato un sincero sorriso.

La mia vita lavorativa di consulente organizzativo e formatore manageriale mi ha consentito di incontrare migliaia di persone, tra imprenditori, manager, e operativi, oltre a professionisti e persone impiegate in associazioni e istituzioni e, tipicamente, le loro espressioni in merito al lavoro erano orientate più alla insoddisfazione che al desiderio positivo di affrontare cose nuove con passione. Così ho voluto andare più a fondo.

"Perché dopo tanti anni fa il suo lavoro ancora con piacere? Prova passione perché riesce a fare il lavoro bene, o è proprio la passione che la fa lavorare bene? Causa o effetto?".

Quando Pippo si è accorto che ero veramente curioso ha iniziato a parlare con un tono più basso, quasi per mettermi al corrente di un segreto: "È la passione che mi fa lavorare bene, studio con attenzione i lavori che mi sottopongono, li discuto, li progetto, li pianifico, li realizzo con tanto impegno e... alla fine godo il momento in cui mi vengono riconosciuti come fatti a regola d'arte! E a quel punto la passione si ricarica, come un cellulare."

Ultimate le opere, del capomastro Pippo abbiamo perso le tracce, ma negli uffici nel Palazzo Dalla Volta siamo ancora oggi e, quando lo sguardo si appoggia sugli alti soffitti a volta con mattoni a vista, sui muri anche di settanta centimetri perfettamente levigati e sulle colonne lavorate integrate con l'ambiente, continuiamo a riconoscere la bravura di chi ci ha lavorato.

A Parma vi sono state anche forti scosse telluriche, ma il palazzo non ha subito alcun danno: la solidità di quegli interventi fatti a "regola d'arte" ci ha ricordato, e continua a farlo, che le opere costruite con maestria attraversano il tempo, come gli acquedotti costruiti dagli Antichi Romani.

Così ho capito da Pippo la chiave per far bene le cose, qualsiasi cosa, e per alimentare la passione nel tempo. Viva la Maestria!



MANAGEMENT CONSULTING

Ethical and Sustainable Management Consulting
Business School Publishing







A.A.C. BUSINESS SCHOOL

La Learning Academy orientata al futuro





M&A AAC Advisory Mergers & Acquisitions







La tua casa nasconde tanti pericoli, non sottovalutarli.

Previeni gli infortuni domestici e proteggiti con l'assicurazione Inail

Hai tra i 18 e i 67 anni e ti occupi a tempo pieno ed esclusivo della tua casa e ti prendi cura dei tuoi cari? Inail ti tutela con l'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni domestici. La polizza ha un costo fisso di € 24 l'anno ed è deducibile fiscalmente.

Se sei già iscritta o iscritto, rinnovala entro il 31 gennaio 2023. Scopri di più su inail.it.

INAIL, la persona al centro del nostro impegno.

INCIL