

# SENZA VALORI ADEGUATI NON SI CAMBIA

Nell'era del pluri-impiego mutante la gestione delle persone sarà sempre più centrata a favorire e sviluppare le attitudini e le abilità utili ad affrontare il continuo cambiamento



**Elio Vera**  
CESMA, Centro  
Esperienze e Studi  
di Management  
e Amministrazione.  
Cofondatore  
e consigliere  
di APAFORM

di Elio Vera

[elio.vera@cesma.edu](mailto:elio.vera@cesma.edu)

**S**imon, so che hai effettuato recentemente una ricerca sul futuro del lavoro per la Commissione Europea. Puoi parlarci dei risultati e dell'impatto che i cambiamenti avranno sul management?

**Dolan** Inizio enumerando una serie di trasformazioni in atto. La popolazione in Europa include una grande porzione di persone anziane, porzione che crescerà. La catena di approvvigionamento sta cambiando data la necessità della sostenibilità, dell'economia verde. L'automatizzazione accelererà l'efficienza grazie ai robot e all'intelligenza artificiale. Ma l'altro aspetto positivo è che le funzioni che non possono essere automatizzate aumenteranno di valore e saranno svolte dalle persone. Siamo immersi in una profonda trasformazione da cui non c'è modo di tornare indietro. In questo scenario, possiamo immaginare che i posti di lavoro a tempo pieno e determinato saranno l'eccezione e che in breve la maggioranza dei lavoratori avrà contratti a breve termine, saranno *self employed* o impiegati con un ventaglio di compiti specifici.

**La sfida sta nello sviluppare le abilità**

**imprescindibili per affrontare un continuo cambiamento. E nell'equipaggiare manager e leader delle capacità di attrarre e mantenere il talento.**

Il "lavoro" in quanto funzioni e risultati, sarà sempre più soddisfacente per la persona perché richiederà creatività, qualità intellettuali, interazioni umane. Questi cambiamenti riguardano anche le relazioni lavorative. Siamo già entrati nell'era del pluri-impiego mutante dove si cambierà spesso professione e azienda. Una sfida per la gestione delle persone.

**Tradizionalmente la formazione nell'ambito del management si è centrata sul knowledge. Ora credo vada invece favorito un cambiamento nelle attitudini.**

**Valeri** Esatto. Per esempio la metodologia innovatrice di coaching che sto sviluppando in Italia da tre anni fa sì che i coach che abbiamo formato già ci raccontino degli effetti concreti nelle aziende in cui la applicano. Recentemente abbiamo interrogato le persone certificate per sapere in che settori stanno applicando il coaching dei valori, quali sono le eccellenze. Abbiamo potuto verificare che questa metodologia si sta radicando nel



**Paola Valeri**  
Fondatrice e direttore di *Coaching by Values Italia*, per 20 anni manager in PMI e in organizzazioni globali, è coach certificata ICF, in Interventi Sistemici Organizzativi dal Bert Hellinger Instituut Nederland, nel Marshall Goldsmith Stakeholder Centered Coaching e Master Practitioner in PNL.



**Simon L. Dolan**  
È uno dei maggiori pensatori del “futuro”, è il creatore della metodologia *Coaching by Values* ed è presidente della Fondazione Global Future of Work (GFWF). La sua carriera accademica e professionale è focalizzata sull'innovazione nella gestione delle persone, leadership e valori nelle organizzazioni, consulenza ad aziende e istituti di ricerca in tutto il mondo. È il creatore del modello triassiale.

campo aziendale, in particolare nel team coaching e nell'executive coaching. Appare anche utilizzata in ambiti quali l'educazione, la psicoterapia e la genitorialità. Di fatto, il processo di innovazione in qualsiasi ambito richiede alla persona un cambiamento di attitudine. Per i leader e i manager si tratta di acquisire un set di nuove competenze che permettano loro di riconoscere e superare i propri limiti per pensare in grande, sfidare lo status quo, creare il nuovo.

**Dolan** Aggiungo che queste *skills* nascono da una attitudine di **do-learn and re-learn**, ossia dalla capacità e disposizione di imparare apprendendo e poi dis-imparare per imparare di nuovo.

### **Appare una situazione assai stressante e foriera di grandi incertezze.**

**Dolan** Alcune abilità critiche per il futuro sono: saper sviluppare pensiero critico e *problem solving*; creare reti di collaborazione, comunicare efficacemente per stabilire alleanze e assicurare l'impegno dei collaboratori, vagliare l'informazione in un'epoca di eccesso informativo. Si tratta di creare alleanze e potenziare i membri del team per innovare, *soft skills* che non sempre si insegnano nelle business school. Noi siamo macchine psicologiche molto complesse. Dirigere, coordinare e motivare persone è infatti un lavoro estremamente complicato. I valori sono il collante che può affrontare questa complessità.

### **Quale ruolo giocano i valori concretamente?**

**Dolan** Molte multinazionali hanno perso la rotta, non sanno come affrontare il futuro, verso dove

andare e che valore creare. Anche le università hanno perso la rotta, e continuano a formare persone per un mondo che già non esiste più. Tutti cercano ma non sanno che cosa e dove cercare. I tre driver della trasformazione: **la digitalizzazione** (e virtualizzazione), **la globalizzazione** e **la creatività**, si possono gestire. Sono i valori, individuali e condivisi, che ci offrono la bussola per non perdere la strada.

### **Paola, come vedi la situazione italiana?**

**Valeri** Noto un crescente interesse delle aziende e degli imprenditori a comprendere meglio cosa i valori hanno di nuovo da offrire come strumento di lavoro in azienda e nella gestione delle persone. La neuroscienza ci dimostra che le emozioni sono cruciali nel nostro comportamento. Però parlare di emozioni non è tanto facile in azienda. Il lavoro sui valori crea un ponte tra la razionalità necessaria nei processi aziendali e la coscienza necessaria per gestire processi umani complessi.

**Dolan** La metodologia *Coaching by Values* sorge dai risultati scientifici delle nostre ricerche e si è dotata di strumenti divertenti, versatili e facili da usare in azienda. Con la nuova fondazione Global Future of Work abbiamo creato corsi per manager per accompagnare le persone, ponendo l'accento sui valori, a migliorare i loro risultati nel business e nella vita. Dopo una vita di lavoro sul campo ho la certezza che il lavoro sui valori permetterà alle persone di assumere l'impegno per realizzare il cambiamento. ■