

**Capgemini press contacts:****Vanessa Carmicino**

Marketing &amp; Communication

[vanessa.carmicino@capgemini.com](mailto:vanessa.carmicino@capgemini.com)

+ 39 393 8850441

**Community Group:****Roberto Patriarca**[roberto.patriarca@community.it](mailto:roberto.patriarca@community.it)

+39 335 6509568

**Silvia Tavola**[silvia.tavola@community.it](mailto:silvia.tavola@community.it)

+39 338 6561460

## **I dipendenti chiedono nuovi stili di leadership per rispondere all'evoluzione del mondo del lavoro**

*Una nuova ricerca evidenzia che le organizzazioni devono portare su scala i programmi di sviluppo della leadership e permettere ai leader di acquisire nuove competenze, oltre a trasformare i processi in vista della prossima era del mondo del lavoro*

**Milano, 15 dicembre 2021 – Da un nuovo report del Capgemini Research Institute, dal titolo "[Relearning Leadership: Creating the Hybrid Workplace Leader](#)", emerge che il 69% dei leader aziendali ritiene che la loro organizzazione abbia gestito con successo il passaggio al lavoro da remoto e ibrido, ma solo la metà dei dipendenti (49%) si dichiara d'accordo con questa affermazione. Le modalità di lavoro ibride stanno facendo emergere nuove sfide per le organizzazioni, ponendo una rinnovata enfasi sulle caratteristiche che i dipendenti si aspettano dalla leadership come autenticità, intelligenza emotiva, apertura al cambiamento e capacità di creare un ambiente basato sulla fiducia in cui sentirsi autonomi. Le aziende non stanno tuttavia facendo abbastanza per consentire al management di svolgere efficacemente il proprio compito in un contesto di lavoro ibrido.**

### **Guidare il lavoro ibrido con empatia**

I leader dovrebbero guidare e ispirare le persone con cui lavorano, mostrando qualità come autenticità e intelligenza emotiva e offrendo un adeguato livello di autonomia. Eppure, solo il 37% dei dipendenti non addetti alla supervisione afferma che la loro azienda stia attivamente permettendo ai team di prendere decisioni in autonomia, e meno della metà del campione (47%) si è sentito compreso e ascoltato dalla propria organizzazione nel corso della pandemia.

La pandemia ha messo ancora più in evidenza quanto sia necessario prendere seriamente in considerazione il benessere fisico e mentale dei dipendenti. Esiste però anche un gap di percezione tra questi ultimi e la leadership circa l'attenzione alla salute e al benessere dell'organico durante la crisi: se il 72% dei leader ritiene infatti che le aziende abbiano saputo tutelare il benessere fisico e mentale dei dipendenti, solo il 49% di loro si dichiara d'accordo e appena il 34% sostiene che le rispettive organizzazioni si stiano attivamente impegnando in iniziative per ridurre il burnout.

### **Le principali qualità dei leader in un contesto ibrido**

Dalla ricerca si evince che le nuove modalità di lavoro ibrido rendono necessari anche nuovi stili di leadership, basati sull'empatia e incentrati sulle persone. La fiducia è una componente essenziale in questa fase di cambiamento: la stragrande maggioranza dei dipendenti (84%) ritiene infatti che la capacità di creare contesti lavorativi basati sulla fiducia reciproca, in cui i dipendenti si sentano più liberi, rappresenti una delle principali qualità che i leader devono sviluppare. Nonostante ciò, nella maggior parte delle organizzazioni non sono state adottate misure adeguate per promuovere un clima di fiducia e per responsabilizzare i team:



solo il 34% delle aziende sta ad esempio portando su scala programmi di formazione indirizzati ai dirigenti per sviluppare le abilità necessarie per costruire una cultura della fiducia.

Lo stesso vale anche per altre qualità che i manager dovrebbero sviluppare: i dipendenti percepiscono infatti una discrepanza tra le principali caratteristiche che vorrebbero dai loro leader e quelle attualmente manifestate. Il 75% dei dipendenti ritiene ad esempio che l'intelligenza emotiva sia una qualità necessaria, ma solo il 47% crede che i business leader la posseggano. Nonostante ciò, la ricerca rileva che le organizzazioni non stanno facendo abbastanza per portare su scala i programmi di formazione volti a rafforzare queste qualità: solo il 27% delle organizzazioni lo ha per esempio fatto per quanto riguarda l'intelligenza emotiva.

### **Le aziende non stanno adattando pratiche e processi per un modello di lavoro ibrido**

Se da un lato la formazione costituisce un elemento chiave per sviluppare nuove competenze e svolgere il ruolo di leader in un contesto di lavoro ibrido, dall'altro si evince che questo è solo uno degli elementi richiesti, dal momento che le organizzazioni devono anche creare le condizioni adeguate per permettere ai leader di lavorare in maniera efficace. Tra queste ci sono la ridefinizione di processi e strumenti di hiring e la valutazione delle performance, che devono riconoscere e favorire le qualità necessarie per il lavoro ibrido. I cambiamenti strutturali di questi processi sono essenziali per la formazione dei leader, ma la ricerca evidenzia che anche su questo fronte le aziende non si stanno impegnando adeguatamente. Ad esempio, solo il 33% dei dirigenti HR afferma che le loro organizzazioni hanno rivisto le pratiche di assunzione per attirare leader che già dispongono delle caratteristiche necessarie a un modello di lavoro ibrido, mentre solo il 36% dichiara di aver adattato i processi relativi a compensazione e benefit per premiare i leader che dimostrano tali qualità.

### **Applicare un approccio sistemico per costruire una cultura di leadership incentrata sulle persone**

Il Capgemini Research Institute ha identificato alcune organizzazioni leader (nella ricerca definite "Pioneer") che stanno attivamente implementando programmi di sviluppo della leadership su scala, a livello di organizzazione, e sono in procinto di riorganizzare radicalmente la loro struttura e i loro processi di leadership. I dipendenti di queste aziende risultano beneficiare di un'employee experience migliore, con l'80% di loro che sostiene che le rispettive organizzazioni abbiano adeguato le modalità di lavoro favorendo una maggiore responsabilizzazione e incrementando autonomia e fiducia (rispetto a una media del 52% dei dipendenti delle altre organizzazioni).

Le organizzazioni che portano attivamente su scala i programmi di leadership possono trarre benefici maggiori per i dipendenti, ma devono anche stabilire delle basi culturali in grado di favorire il cambiamento: tutto ciò richiederà una profonda riorganizzazione di processi e pratiche, necessaria per attirare e premiare i leader capaci di guidarle verso il futuro del lavoro ibrido.

**Michelangelo Ceresani, HR and Organization Director di Capgemini in Italia**, ha affermato: *"Il report mostra che in molte organizzazioni c'è un'evidente divergenza di percezione tra top management e dipendenti: nonostante la tecnologia abbia facilitato una rapida adozione di un modello di lavoro ibrido, in molti casi i processi manageriali e le modalità di esercizio della leadership non sono andate di pari passo. Diventa quindi necessario aggiornare il concetto di leadership per renderlo più efficace rispetto al nuovo modello di lavoro ibrido: le organizzazioni devono creare le condizioni adatte perché ogni leader possa esprimere empatia, autenticità e credibilità nel suo approccio, oltre a investire tanto nei giusti strumenti per lo sviluppo della leadership, quanto in processi decisionali, pratiche gestionali e policy, che siano abilitanti rispetto al raggiungimento di questo risultato".*



## **Metodologia di ricerca**

I risultati del report si basano su una duplice ricerca globale a cui hanno preso parte grandi organizzazioni di dodici paesi, attive in settori chiave come Consumer Products and Retail, Automotive, Manufacturing, Energy and Utilities, Financial Services, Public Sector e Healthcare. Sono stati inoltre condotti un sondaggio su 1.380 dipendenti di 548 organizzazioni e interviste con dirigenti di settore, esponenti del mondo accademico ed esperti di leadership development.

Per scaricare una copia completa del report, cliccare [qui](#).

## **Capgemini**

Capgemini è leader mondiale nel supportare le aziende nel loro percorso di trasformazione digitale e di business facendo leva sul potere della tecnologia. Lo scopo del Gruppo è garantire un futuro inclusivo e sostenibile, sprigionando l'energia umana attraverso la tecnologia. Capgemini è un'organizzazione responsabile e diversificata di oltre 300.000 persone presente in quasi 50 paesi nel mondo. Oltre 50 anni di esperienza e una profonda conoscenza dei settori di mercato rendono Capgemini un partner affidabile per i suoi clienti, in grado di fornire soluzioni innovative per le loro esigenze di business, dalla strategia alla progettazione alle operation, grazie alle competenze in ambito cloud, dati, AI, connettività, software, digital engineering e piattaforme. Nel 2020 il Gruppo ha registrato ricavi complessivi pari a 16 miliardi di euro.

Get The Future You Want | [www.capgemini.com/it-it/](http://www.capgemini.com/it-it/)

## **Capgemini Research Institute**

Il Capgemini Research Institute è il think-tank interno di Capgemini dedicato a tutto ciò che è digitale. L'istituto pubblica lavori di ricerca in merito all'impatto delle tecnologie digitali sulle grandi aziende tradizionali. Il team fa leva sul network mondiale di esperti Capgemini e lavora a stretto contatto con partner accademici e tecnologici. L'istituto possiede centri di ricerca dedicati in India, Singapore, nel Regno Unito e negli Stati Uniti. Recentemente, è stato nominato il miglior istituto di ricerca al mondo per la qualità dei suoi lavori da una giuria di analisti indipendenti.

Per saperne di più consultare il sito <https://www.capgemini.com/researchinstitute/>

Per essere sempre aggiornati sugli ultimi report, iscrivetevi al seguente indirizzo:  
<https://www.capgemini.com/capgemini-research-institute-subscription/>