AZIENDABANCA

illimity

Una *nuova sensibilità* nell'HR

LA CHIAVE DI VOLTA PER CAPIRE COME CAMBIERÀ IL LAVORO IN BANCA (E NON SOLO) DOPO LA FINE DELLA PANDEMIA NON È SOLTANTO LA TECNOLOGIA. MA LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO. CE NE PARLA MARCO RUSSOMANDO, HEAD OF HUMAN RESOURCES DI ILLIMITY

Marco Russomando, Head of Human Resources di illimity

Una banca nativamente digitale, interamente in cloud, in cui lo smart working era già una realtà e un'abitudine per i dipendenti. Sulla carta, illimity aveva tutte le caratteristiche per rispondere meglio all'improvvisa disruption che l'esplosione della pandemia, ormai un anno fa, ha portato nel nostro modo di lavorare. «E in effetti – racconta Marco Russomando, Head of Human Resources di illimity – dal punto di vista tecnico abbiamo avuto indubbiamente un vantaggio sostanziale rispetto ad altre realtà. La nostra organizzazione è nata flessibile, orientata al digitale e capace di gestire il multitasking. Dal 24 febbraio 2020, lo smart working è diventato, nel giro di poche ore, precauzionalmente obbligatorio per tutte le risorse, chiamati internamente "illimiter"».

L'impatto emotivo del Covid

Proprio per questo, già dalle prime settimane di "home working forzato", è emerso che non c'era alcun impatto sulla produttività delle risorse e l'operatività della banca. La sfida era, casomai, il disagio nell'affrontare una situazione tanto drammatica quanto inattesa. Il vero aspetto su cui lavorare – racconta Russomando, era l'impatto emotivo. Per questo motivo, dopo tre mesi, tramite un questionario interno, abbiamo proposto agli illimiter di immaginarsi il futuro, di pensare a un domani senza distanziamento sociale, a una nuova normalità. E di rispondere a poche ma importanti domande: quanto vorrebbero lavorare in ufficio e quanto altrove, come questa scelta varia durante il periodo estivo, quali attrezzature sono utili per lavorare bene in ufficio e a casa».

Il primo test di illimity WOW

Un questionario a cui ha risposto il 95% dei dipendenti. Fornendo indicazioni chiare e di buon senso sul futuro del lavoro: nel dopo-Covid si immagina un'attività lavorativa che si svolge per metà del tempo in ufficio e per l'altra metà altrove (non necessariamente a casa). Un modello concretizzato con illimity WOW (acronimo di Way of Working), un modo di lavorare sperimentato nei mesi tra la tregua estiva e la seconda ondata, cioè settembre e ottobre 2020. «Come in ogni sperimentazione, si impara facendo – conferma Russomando. Con WOW siamo passati dalla logica della "mia" scrivania a quella di un ufficio in cui la propria postazione è dinamica e ci mette a contatto con persone di altre funzioni, facilitando la contaminazione e incentivando ancora di più l'innovazione».

Più che dispositivi, servono competenze

Per il lavoro da remoto, invece, più che strumenti aggiuntivi serve lo sviluppo di skill mirate. «Gli illimiter avevano già tutti un portatile e uno smartphone – racconta Russomando – e molti di loro hanno chiesto di avere anche a casa il secondo monitor a cui si sono abituati in ufficio. Abbiamo certamente lavorato sugli strumenti di lavoro ma ci siamo concentrati soprattutto sullo sviluppo delle competenze utili alla collaborazio-

ne a distanza: la comunicazione empatica, ad esempio, la capacità di esserci per le persone, quell'abilità di ascoltare davvero fino a cogliere anche quei segnali deboli che, de visu, notiamo grazie alla vista o al tatto».

Permessi retribuiti e polizza durante l'emergenza

E poi ci sono state le iniziative dirette di sostegno, specie nei mesi dell'emergenza. «Trasmettere calore alle nostre persone è un fortissimo elemento di valore – conferma Russomando. Abbiamo fatto degli investimenti importanti, come pagare i ticket restaurant anche dopo il telelavoro, o prevedere permessi retribuiti extra, di un'ora al mattino e un'altra il pomeriggio, a chi doveva prendersi cura di bambini o persone anziane. Ma sono tutte iniziative che ci hanno ripagato enormemente, in termini di engagement. Abbiamo offerto agli illimiter una polizza specifica contro il Covid che, per fortuna, non è servita, perché abbiamo avuto una ventina di casi, ma nessuna situazione critica o ricovero».

Trasmettere calore alle nostre persone è un fortissimo elemento di valore

Esprimere vicinanza

Tutti gesti che volevano esprimere la vicinanza, la presenza dell'azienda, «che non entra certo nella sfera personale, ma su cui si può comunque fare affidamento – prosegue Russomando. La linea manageriale, in questo, ha messo un impegno particolarmente forte: in un momento difficile da ogni punto di vista, anche personale, il management ha puntato su un'attenzione e una cura ancora maggiore sulla gestione degli illimiter. Abbiamo ideato e organizzato percorsi virtuali di istruzione su alimentazione, benessere fisico, gestione del tempo, anche un corso di yoga: tutto ciò che poteva aiutare a gestire la complessità vissuta dagli illimiter e dalle loro famiglie».

Il dopo dipende dalle aziende

Per ragionare, però, del lavoro dopo la pandemia, al di là delle aspettative espresse oggi sulla scia dell'emergenza vissuta nell'ultimo anno, forse è ancora presto. «Quando la situazione migliorerà – prevede Russomando – ci sarà un periodo di euforia, di volontà di ritorno alla vita normale, di forte presenza in ufficio proprio per rivivere la routine di un tempo. Poi vedremo come prenderà forma il nuovo modo di lavorare: e qui tutto dipende dalle scelte aziendali. Anche prima del Covid tutte le grandi realtà prevedevano il telelavoro, ma la cultura aziendale non si era evoluta e questa possibilità era usata da poche persone. Mancano in parte le tecnologie, i processi ma soprattutto una cultura aziendale aperta al nuovo, quella consapevolezza che il lavoro da casa ha lo stesso valore di quello in ufficio. Abbiamo imparato che il lavoro agile è una strada percorribile, ma sta alle aziende fare il prossimo passo».

Lavorare sui follower, oltre che sui leader

Ed è in questa ottica che va rivisto un tema spesso citato in questi mesi di lavoro "smart": quello della leadership. «In realtà, dovremmo curarci anche della followership – precisa Russomando – perché gli HR Director si interrogano molto sui leader e meno sui follower. La pandemia ha dimostrato che le competenze definite come "soft" ma che personalmente qualifico come "life skill" siano il presupposto prima ed il volano poi di un'organizzazione sana, sostenibile e capace di reagire a sfide più o meno previste. È il momento di approfondire questo tema, ripensando l'efficacia del leader alla luce degli effetti positivi che genera sui follower: ingaggio, fiducia, responsabilizzazione, sono tutte conseguenze di un leader che non dice che cosa fare, ma spiega dove si vuole arrivare. Che esce dalla gerarchia e influenza gli altri positivamente, creando e diffondendo uno spirito imprenditoriale all'interno del proprio team».