

L'ora dell'aperitivo

con



Stefano Savini

Direttore Personale
e Organizzazione

L'evoluzione dell'azione professionale nel periodo della pandemia: pensieri e progetti

A suo giudizio c'è ancora qualche argomento non scontato o già sentito dopo questi due anni di pandemia di cui si possa parlare?

In effetti sono state spese molte parole, anche troppe forse, per spiegare, giustificare ed argomentare ciò che è stato pensato, progettato e ideato per far fronte a questo incredibile ed inaspettato evento che ha sconvolto la vita nel mondo, per cui il rischio di essere banali è estremamente probabile.

Un tema che però ritengo interessante e del quale forse si è discusso poco è quello del valore e del peso dell'errore di fronte alla mancanza di conoscenza. Mi riferisco a tutte le scelte che all'interno delle Aziende coloro che avevano un ruolo di responsabilità significativo sono stati chiamati a prendere senza avere la sufficiente conoscenza di ciò che stava accadendo, mancanza di conoscenza generalizzata e quindi non imputabile ai singoli ma tuttavia presente. Alcune di queste decisioni si sono rivelate errate, ovviamente solo a posteriori, una volta consolidato il sapere sulle singole situazioni, e in alcuni casi anche con conseguenze rilevanti. A questo proposito mi sento di ricordare un mio errore, che certamente ha segnato e condizionato il percorso di sviluppo e di apprendimento aiutandomi a modificare in positivo il mio approccio mentale a questo periodo.

Agli inizi di marzo del 2020 quando la pandemia è divenuta fatto concreto anche nella nostra realtà aziendale, e non più solo una notizia da telegiornale, alcuni dei miei colleghi di Filiale, quindi a contatto con i clienti, mi avevano segnalato, molto timidamente, che oltre alla mascherina e ai guanti, che avevamo cominciato a distribuire, forse poteva essere utile anche dotarsi di schermi mobili per proteggersi da eventuali contatti con i clienti anche accidentali. Bocciai questo suggerimento come esagerato, dato che giudicavo che questa situazione sarebbe terminata presto, e non diedi seguito alle richieste almeno per qualche tempo, poi fu una rincorsa a dotarsi di schermi di plexiglass per ogni postazione. Questo errore, che nel nostro caso non ha provocato conseguenze dirette, è stata la chiave personale per comprendere che di fronte ad una situazione sconosciuta non si può agire con le informazioni note rapportandole all'esperienza pregressa,

perché si rischia di adottare scelte miopi, ma è necessario, al contrario, dare spazio all'ascolto e sperimentarsi nel rappresentarsi una visione di più lungo respiro.

Gli errori, non tutti troppo significativi, come quello prima citato, sono stati comunque utili per spingermi a modificare gradualmente il mio modo d'interpretare il ruolo professionale; ho capito che dovevo cambiare strategia, l'esperienza, la conoscenza del noto, la sensibilità nella gestione dell'ordinario non erano più sufficienti. Pertanto ho virato sull'ascolto, sul coinvolgimento diretto e spontaneo dei collaboratori, ho posto massima attenzione ad ogni spunto, ad ogni suggerimento, ad ogni parola mi veniva rivolta, ho compreso che la strada era lavorare come squadra, uniti, anche se a distanza, superando le barriere della gerarchia e della struttura organizzativa, identificando modi e criteri condivisi.

Usare gli strumenti a disposizione ma con logiche differenti, la chat, luogo virtuale di ritrovo per me e i miei collaboratori, Responsabili delle varie strutture operative coinvolte pesantemente dalla Pandemia, (Risorse Umane, Logistica, Organizzazione, Comunicazione, IT..etc..) è stata costruita da noi insieme come vero luogo ove ci siamo confrontati, scambiati idee e opinioni, pensieri e paure, e spesso da questi scambi informali sono emerse idee progettuali valide ed interessanti.

Ho cambiato anche il mio posizionamento nell'agire, ho cercato di essere sempre in prima linea, essere un "Capo" vuole e deve anche significare, avere più oneri dei propri collaboratori, non mi sono sottratto dall'operatività dal collaborare a stretto contatto dai tutti i miei colleghi in ogni iniziativa abbiamo deciso di realizzare.

Da questi nuovi comportamenti concretamente quali azioni nuove avete realizzato e quali risultati avete ottenuto?

Il tenere lo sguardo verso l'orizzonte più lontano ci ha permesso di individuare linee di azione che nel tempo si sono rivelate vincenti. Quando si è cominciato a parlare di test sierologici e

di tamponi predittivi della possibile positività, abbiamo intuito che forse agire preventivamente poteva consentirci di tutelare maggiormente i nostri colleghi identificando gli eventuali focolai di malattia. In effetti a tanti mesi di distanza l'aver fornito ai colleghi la possibilità di sottoporsi a test sierologici e poi ai tamponi con periodicità, appena è stato possibile utilizzarli, ha consentito di individuare in anticipo i colleghi colpiti e permettere loro di curarsi tempestivamente, e contestualmente evitare la creazione di focolai diffusi.

Abbiamo anche cercato di trovare ulteriori strade di prevenzione e abbiamo accolto con favore la possibilità di chiedere ai nostri colleghi la disponibilità volontaria di sottoporsi ad uno studio situazionale sull'utilizzo della Vitamina D come integratore utile a prevenire le malattie respiratorie, studio propositoci da un professore e studioso in un'importante Ospedale della Città di Bologna. Oltre 150 colleghi, con le dovute verifiche mediche hanno accolto questa possibilità con favore, assumendo per tre mesi questo integratore, senza oneri né costi a loro carico, e ora siamo in attesa dei risultati dello studio. Prima della ripresa, del tutto inaspettata dello scorso autunno, della pandemia ci siamo accorti, quando il sentire comune parlava già di una fine imminente della situazione di emergenza, della presenza comunque di segnali discordanti e quindi abbiamo continuato a pensare a cosa ci sarebbe stato utile in questo nuovo paradigma del "lavoro liquido", (in smart, in Ufficio, o in altri luoghi).

Lo smart working è per realtà come la Banca estremamente divisivo, può ed è utilizzato da tutti coloro che lavorano negli Uffici, ma al contrario di difficile utilizzo per la maggior parte dei colleghi che lavorano nelle Filiali a contatto con la clientela, per cui abbiamo pensato ad assegnare a tutti i colleghi un tablet da utilizzare per tutte le attività di condivisione interna, formazione riunioni, incontri, gruppi di lavoro anche informali, contatti con la clientela, così da avere uno strumento nuovo ma nella disponibilità di tutti. Un utilizzo particolare è stato anche quello di permettere una Convention Aziendale in prossimità del Natale del tutto virtuale con la Direzione Generale in presenza e tutti i colleghi collegati virtualmente.

E oggi quali sono i temi su cui state lavorando per il futuro?

Abbiamo percepito che il bisogno di sicurezza e di serenità è diventato prioritario per i colleghi, il Centro di Ascolto che abbiamo attivato con la Vostra Società, nel periodo più buio della Pandemia, così fortemente utilizzato, così come la il sostegno formativo/di coaching alla gestione del ruolo richiesta da molti Responsabili, rappresentano una conferma di queste esigenze, e oggi cerchiamo di declinare queste necessità verso la realizzazione di un'azienda sostenibile, dove si lavora, si vive, ci si relaziona interpretando in maniera concreta i valori che come Banca di Credito Cooperativo da sempre abbiamo dichiarato di portare avanti: Attenzione alla centralità della persona, Restituzione al territorio, Promozione e sviluppo del bene comune, Ascolto delle esigenze del cliente per offrire soluzioni utili, Coerenza dei comportamenti, e Formazione continua su identità e competenze. Per tutto questo a fine anno abbiamo elaborato un Piano di Sostenibilità che contiene obiettivi sfidanti e stimolanti per rendere la nostra azienda un luogo ove è bello poterci lavorare.