

BARBIE, DAL BOOM AL BOTTEGHINO ALLA RIVOLUZIONE DEL BRANDED CONTENT



Debutto da record per la pellicola distribuita da Warner Bros. Pictures, frutto di una strategia di marketing studiata in ogni particolare. Tra i brand coinvolti Chanel, Chevrolet e Birkenstock

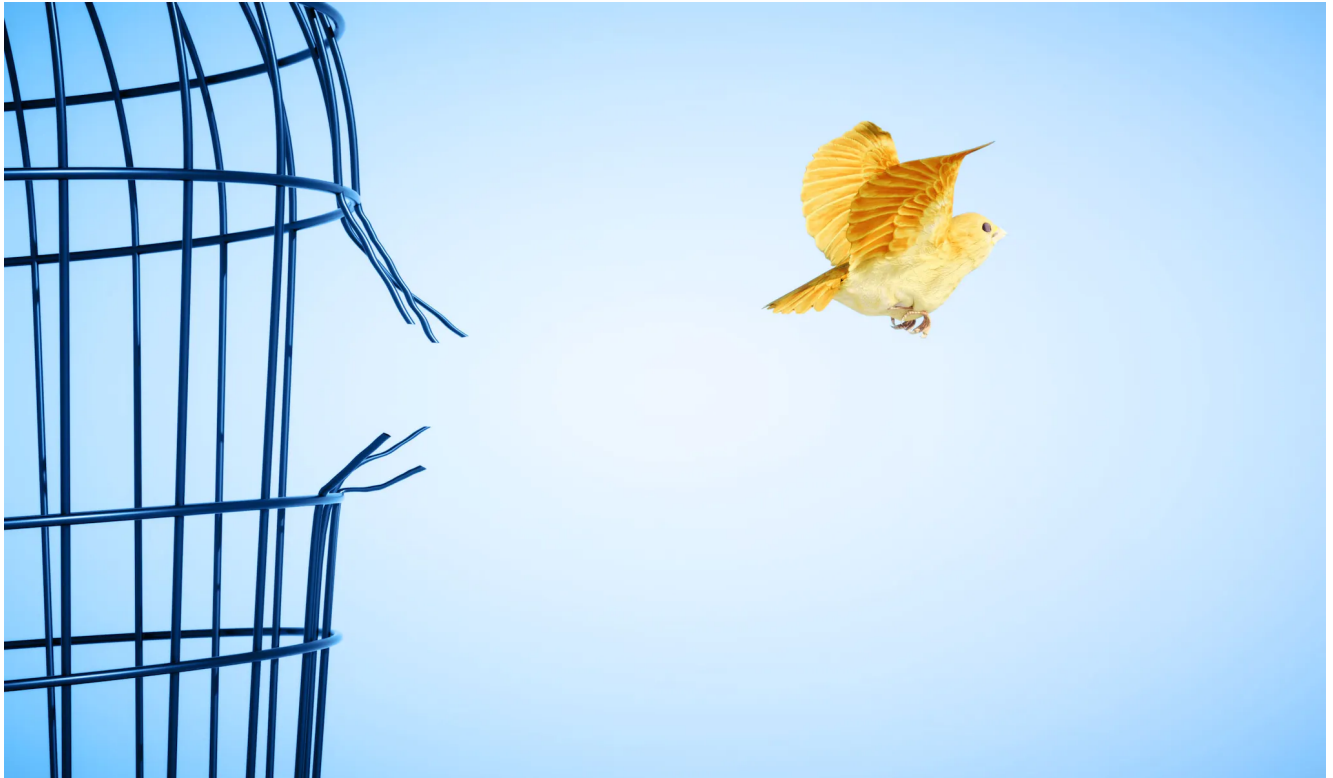
OpenAI presenta GPTBot, il bot progettato per migliorare

i futuri modelli ChatGPT



OpenAI ha rilasciato il suo nuovo strumento di web crawling chiamato “GPTBot”, progettato per raccogliere dati pubblici sul web e migliorare le future iterazioni di modelli come ChatGPT.

**Alla ricerca del “flow”
perduto: la formazione
aziendale come leva di talent
attraction e retention**



A partire dagli anni della pandemia le persone hanno iniziato a dare priorità al benessere psico-fisico e a volere più libertà su dove e quando lavorano. Questa volontà di rapportarsi al lavoro in modo nuovo è tra le cause di quella che LinkedIn ha denominato “great reshuffle”: **un momento di grande cambiamento in cui le aziende ripensano modelli, culture e valori del lavoro**; e al contempo i dipendenti mettono in discussione non solo i metodi di lavoro, ma anche le proprie motivazioni: le persone hanno iniziato a pensare di cambiare impiego sperando di trovare più motivazioni, più flessibilità, più empatia.

I trend attuali e le sfide che le aziende devono affrontare per attirare e trattenere talenti

L’“abbandono silenzioso” (*quiet quitting*) di questo periodo storico non può che innescare riflessioni profonde sul tema del **coinvolgimento** al lavoro: oltre ai già noti problemi di **attraction** – *attrazione*, determinati anche da una carenza di competenze nuove e specifiche per nuovi ruoli e professioni sempre più digitali e sostenibili, si affiancano quelli

di **retention** – *mantenimento*, in particolare in Italia: secondo la classifica relativa dello “[State of the Global Workplace report – 2022](#)” di Gallup, che misura l’**engagement** – *coinvolgimento* attraverso l’analisi sulla soddisfazione di 12 bisogni fondamentali di chi lavora, solo il 4% degli italiani risulta coinvolto nel proprio lavoro, contro una media mondiale del 21%.

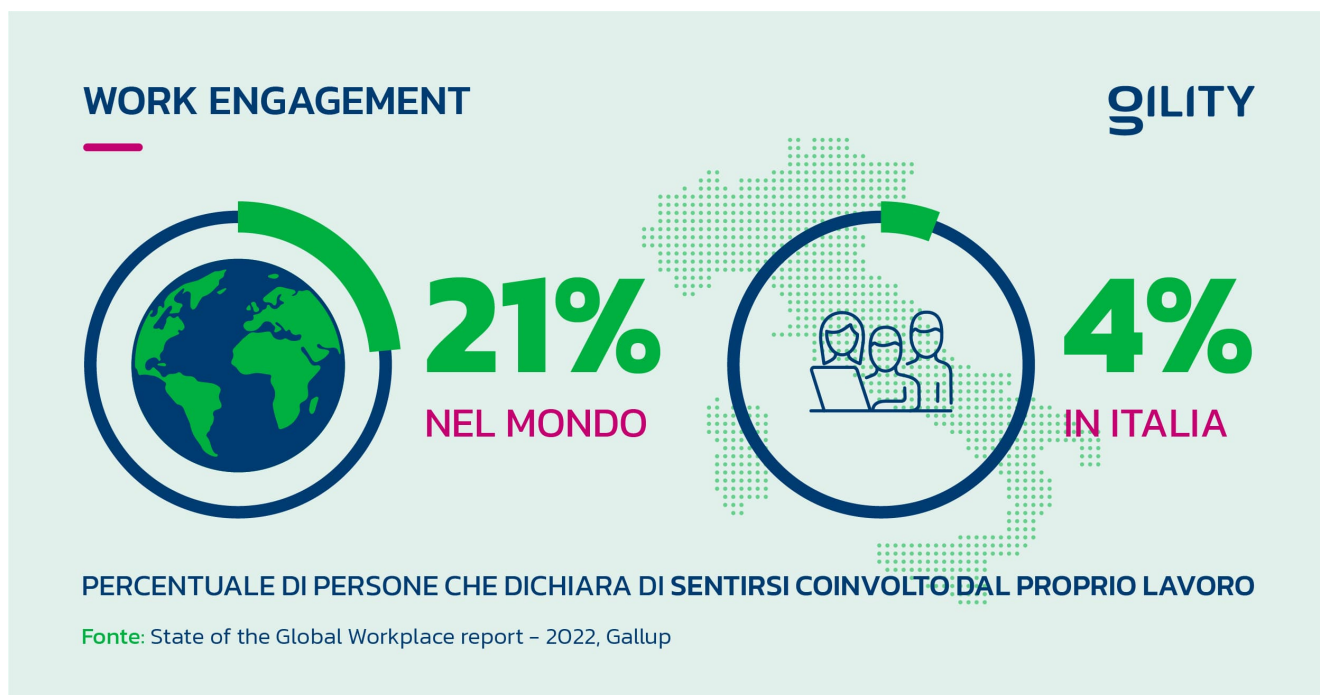


Grafico che mostra le percentuali di coinvolgimento dei lavoratori in Italia e nel mondo

Tra le cause del quiet quitting, oltre al voler rifuggire l’*hustle culture*, e cioè il mito secondo il quale le persone dovrebbero dedicare tutta la vita al lavoro, il burnout, e lo stress patologico da lavoro o al relativo fallimento dei manager nel conciliare gli obiettivi aziendali col benessere individuale e collettivo dei propri dipendenti, non dobbiamo dimenticare l’importanza delle promesse di crescita personale e professionale che le aziende propongono (e che in alcuni casi non mantengono).

Ma la formazione può essere la scommessa vincente su cui puntare per fare fronte alla perdita di talenti e alla difficoltà di reperirli? È indubbio che nei prossimi anni la formazione delle persone che lavorano sarà prioritaria, anche

per le necessità di [upskilling e reskilling](#), rispettivamente l'acquisizione di nuove competenze in linea con quelle già possedute, e l'acquisizione di abilità differenti rispetto a quelle già possedute, che il mondo post-pandemico ha rappresentato in tutte le sue manifestazioni: il World Economic Forum ha stimato già da qualche tempo che **avremo bisogno di riqualificare più di 1 miliardo di persone entro il 2030**. Oltre alle competenze digitali, le competenze interpersonali specializzate saranno molto richieste nel nuovo ambiente di lavoro sempre più ibrido.

Come la formazione aziendale può aiutare ad attrarre i talenti?

Secondo gli ultimi dati del WMAE 2022 di [Universum Global](#), tra gli elementi chiave inclusi nelle EVP, Employee Value Proposition – cioè l'insieme dei valori e dei benefit che l'azienda offre alla sua forza lavoro attuale e potenziale – “l'opportunità di avere un impatto personale” e la “formazione e sviluppo professionale” sono in calo, a favore dei temi che riguardano la flessibilità a cui abbiamo accennato.

Ma non dobbiamo dimenticare che tra le strategie per rendere le aziende più attrattive, soprattutto per le nuove generazioni, c'è il focus sul reinventare la cultura organizzativa, come suggerito dai risultati dell'ultimo [“LinkedIn Global Talent Trends 2022”](#) che indica tra le aree su cui investire per migliorare la cultura aziendale, le opportunità di sviluppo professionale (59%) e la formazione dei manager ai nuovi stili di lavoro ibrido (35%).

Non dimentichiamo, inoltre, che nel concetto di engagement di Gallup tra i 12 fattori sono annoverati anche elementi come “nell'ultimo anno, ho avuto l'opportunità di imparare e crescere”, “c'è qualcuno che incoraggia il mio sviluppo”, “ho ciò che mi serve per farlo bene”, “ogni giorno ho l'opportunità di fare ciò che so fare meglio”.

Accettare di apprendere o coinvolgere ad apprendere?

Per migliorare la cultura si parte allora dallo sviluppo professionale e dalle strategie di Learning & Development, che possono allargare l'obiettivo principale, solitamente focalizzato sull'aumento dell'impegno dei collaboratori e sull'incremento della produttività. Secondo il Corporate Learning Benchmark 2022 di Mobietrain, **solo un'azienda su quattro considera l'aumento del coinvolgimento dei dipendenti come scopo di un programma di formazione.**

C'è inoltre un errore che spesso si commette quando si pensa alla motivazione alla formazione e al lavoro, come ha spiegato egregiamente Daniel Pink:

Se la motivazione del passato chiedeva una mera accettazione da parte dei lavoratori, per le professioni del XXI secolo la motivazione richiede coinvolgimento.

Quest'ultimo si innesca realmente quando si riesce a far vivere alle persone un'esperienza "autotelica", dove lo scopo è gratificante e l'attività in sé è già una ricompensa; e in un meccanismo virtuoso, la padronanza di un compito appreso o di un'attività alimenta a sua volta sempre di più la motivazione.

Quali sono le caratteristiche di un programma di formazione attrattivo per trattenere talenti?

Negli ultimi tempi le aziende si stanno orientando verso l'adozione di un approccio blended alla formazione, che prevede in gran parte l'uso di piattaforme digitali. Tra le tipologie di apprendimento digitale **è aumentato l'interesse verso le soluzioni di mobile learning**, e le aziende che

utilizzano questi tool affermano di essere alla ricerca di altre piattaforme digitali da integrare a quelle già esistenti.

Le principali sfide in ambito L&D in questo momento storico vedono, però, ancora diverse difficoltà nello sviluppo di contenuti adeguatamente personalizzati per il target in formazione, così come la consapevolezza diffusa che i contenuti trasmessi vengono facilmente dimenticati.

Tra i trend da tenere d'occhio ci sono sicuramente le soluzioni di **microlearning con pillole di formazione in formato digitale e breve**, layout intuitivi, design accessibile e contenuti personalizzati, ma soprattutto la possibilità di coinvolgere direttamente le persone che lavorano nella scelta e nell'insegnamento (perché no?) dei contenuti da veicolare all'interno dell'organizzazione: il **mutual learning e tutte le attività di reverse experience si rivelano sempre di più un formato innovativo** e in linea con le esigenze di gestione di una forza lavoro multigenerazionale.

Provare a considerare i contenuti formativi come flexible benefit, e cioè benefici che migliorano la qualità della vita delle persone che lavorano, è sicuramente una caratteristica rilevante, soprattutto se leggiamo l'organizzazione con la lente della intergenerazionalità: ai Millennials e ai GenZ interessano solitamente opportunità di carriera, una cultura aziendale inclusiva, un'organizzazione trasparente e aperta; ai Baby Boomer interessa la stabilità e una cultura che condivida i loro stessi valori sociali, ai Gen X la flessibilità oraria e di carriera: da questi presupposti di **"flexible learning"** possono essere definiti contenuti trasversali e specifici che attingano alle leve motivazionali di coinvolgimento e di apprendimento per tutta la popolazione aziendale.

Benefici per l'azienda nell'attrarre e trattenere dipendenti (tra costi e rischi correlati)

Secondo gli studi di [Christian Harpelund](#), il 25% delle nuove leve lascia l'azienda entro i primi 12 mesi, il 48% di newbies al primo impiego si dimette entro i primi 18 mesi; il tempo medio di onboarding per generare la performance attesa è di 6,2 mesi per le nuove assunzioni; il costo della perdita di un nuovo dipendente entro i primi 12 mesi equivale a 2 anni del suo stipendio.

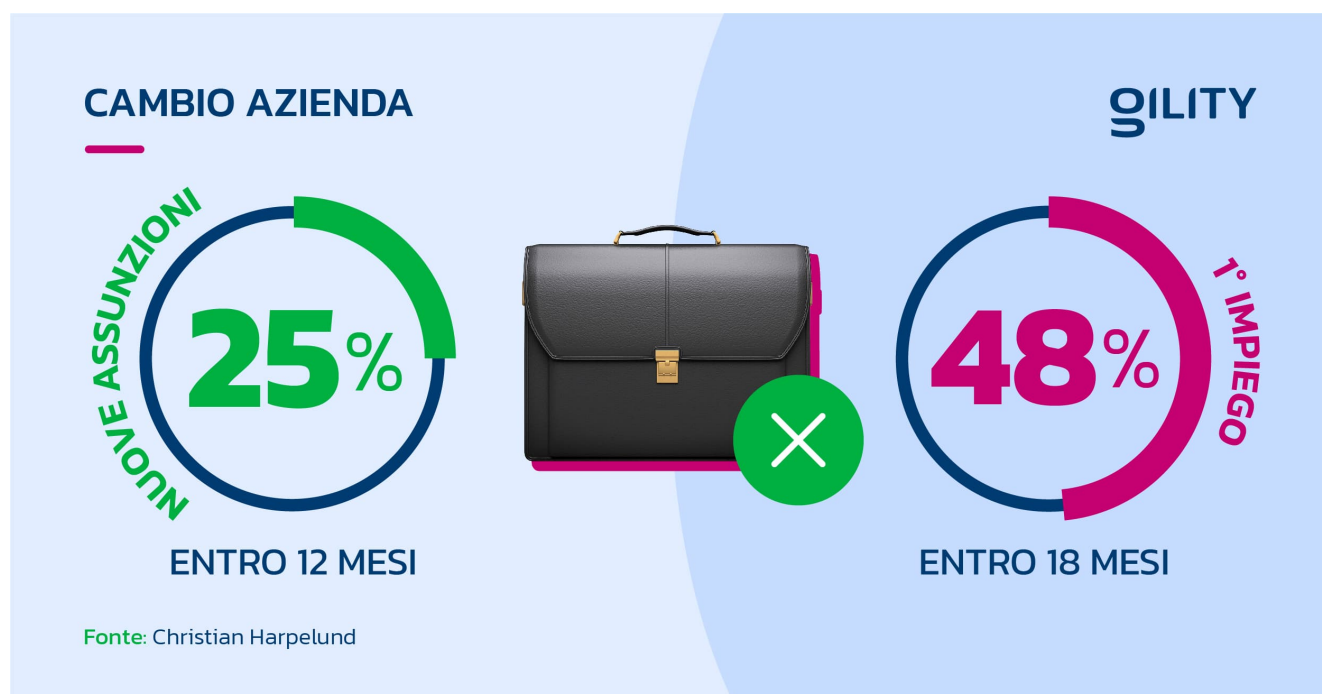


Grafico che mostra le percentuali di lavoratori che cambiano azienda

Secondo Universum la media di tempo di permanenza in azienda per le nuovissime generazioni (Zed Gen) è inferiore ai 2 anni, per i Millennials è sotto i 3 anni, i Gen X superano i 5 anni a fronte di una media di 8 anni dei Baby Boomers.

È facile allora quantificare l'impatto economico che ha una retention debole, oltre al gap di competenze nuove in ingresso in questo mercato del lavoro così estremamente fragile e mutevole. Come abbiamo visto tra i trend ricorrenti, **le persone in definitiva vogliono lavorare in un ambiente**

stimolante, reso piacevole dalle relazioni positive tra colleghi e manager, dove la formazione è vista come opportunità di sviluppo e crescita sia professionale sia personale: probabilmente investire sulla formazione è una delle scommesse più sensate per trattenere e attirare le persone giuste.

Decostruire e ricostruire il “flow” formativo

In questo momento storico per cambiare paradigmi formativi e potenziare attraction e retention, allora, non possiamo far altro che considerare estremamente connessi tutti questi aspetti e imparare a inserire tra gli ingredienti delle ricette di Learning & Development sempre di più l'**autonomia**, **la padronanza** e **lo scopo** in ogni esperienza formativa aziendale. Con l'augurio che ognuno trovi il suo “flow”.

Per superare le ansie e le depressioni della vita contemporanea, gli individui devono diventare indipendenti dall'ambiente sociale nella misura in cui non rispondono più esclusivamente in termini di ricompense e punizioni. Per raggiungere tale autonomia, una persona deve imparare a fornire ricompense a sé stessa. Deve sviluppare la capacità di trovare divertimento e scopo indipendentemente dalle circostanze esterne.

Mihaly Csikszentmihalyi, “Flow, Psicologia dell'esperienza ottimale”, 1990

Elogio del fallimento. Così l'errore ci rende umani, flessibili, efficienti e persino vincenti



«La vita e le imprese sono organismi complessi e seguono tragitti non lineari. La paura di sbagliare paralizza chi considera l'esistenza una linea retta fatta di scelte razionali». Nel nostro longform domenicale Giampaolo Colletti intervista l'economista Francesca Corrado, autrice del libro "Elogio del fallimento"

Giornalista demansionata dopo

la maternità, condannato il Sole 24 Ore



Quanti articoli avete letto sui giornali in cui si denunciano le discriminazioni subite dalle donne sul posto di lavoro quando hanno un figlio? Quanti pagine abbiamo scritto sull'inverno demografico e sui possibili rimedi? Purtroppo il mondo dell'informazione non è esente da comportamenti penalizzanti e vessatori nei confronti delle neo-madri a riprova che la discriminazione delle donne è ancora un ingrediente strutturale della nostra cultura. Lunedì scorso il tribunale del Lavoro di Milano ha condannato il Sole 24 ore per aver demansionato e discriminato la collega Lara Ricci, vice-caposervizio da anni al supplemento culturale *Domenica*, al rientro dalla maternità. La giornalista, prima della gravidanza, gestiva le pagine di letteratura, compresi i 60 collaboratori esterni. ed aveva

una rubrica settimanale. Ma, tornata in redazione, il 10 maggio 2021, **in nome di una nuova organizzazione del lavoro** che ha riguardato, guarda caso, solo lei, **è stata relegata a “passare gli articoli”** (in gergo giornalistico lettura ed eventuale correzione dei pezzi) **ed esclusa persino dalle email interne.**

“La ricorrente – si legge nella sentenza – ha provato documentalmente le responsabilità ed il ruolo assunti dalla redazione della rivista. E’ sufficiente scorrere i documenti (centinaia di email) di parte ricorrente per valutarlo”.

COMUNICATO DEL CDR

Una giornalista «letteralmente espropriata del contenuto centrale delle sue mansioni» in occasione del suo periodo di maternità obbligatoria. Un periodo particolarmente delicato per tutte le mamme e, in questo caso, per una collega, che è stato usato «svuotando il ruolo e la professionalità» e «ridigendola al ruolo di mera correttrice di bozze». Una situazione, durata «ad oggi oltre 26 mesi», sulla quale non ci sono stati interventi, nonostante «le notevoli sollecitazioni» verso il caporedattore competente e verso il direttore responsabile. Una società che «ha ritenuto di non dovere modificare la linea intrapresa durante l'assenza della ricorrente nel periodo della maternità». Non parliamo, purtroppo, dell'Italia degli anni 50, ma citiamo solo alcuni significativi passaggi di una sentenza del tribunale di Milano, con la quale il Sole 24 Ore il 24 luglio scorso è stato condannato all'immediata

cessazione di un comportamento discriminatorio nei confronti di una nostra collega, oltre a un importante risarcimento dei danni professionali e d'immagine. Il 30 gennaio scorso, esattamente sei mesi fa, il Gruppo 24 Ore è stato il primo gruppo editoriale italiano ad ottenere la Certificazione sulla parità di genere. Questa sentenza dimostra che in questi mesi, oltre a lavorare sulla comunicazione esterna, sarebbe servita, e servirebbe, maggiore attenzione dell'azienda e della direzione a quello che accadeva all'interno della redazione. E sarebbe servito, e servirebbe, maggiore ascolto: gli appelli del Comitato di redazione, su questa e purtroppo su altre vicende, sono rimasti troppo spesso inascoltati. I fatti che in questi giorni riguardano i colleghi di Radio 24 ne sono solo l'ennesimo esempio. Le relazioni sindacali, negando la nostra storia, sono state ridotte a un flusso unilaterale, nel quale l'azienda parla e i dipendenti

ricepiscono. E ora tutti ne paghiamo il prezzo.

Il Comitato di Redazione del Sole 24 Ore

Vanto di questa azienda è la difesa e soprattutto la promozione della parità di genere e dei diritti delle donne e delle minoranze. Il non c'è chi non sappia, internamente ed esternamente, come questi valori siano per me inalienabili e irrinunciabili.

La sentenza è giusta e ovviamente proponiamo tutte le azioni giudiziali per sovvertirla in quanto riteniamo vi siano numerosi profili non ancora adeguatamente valutati dal Giudice.

Ancora più giusta è in ogni caso il Vostro comunicato, alla luce degli tremanti giorni che tutti – come non quotidianamente profondiamo per tenerlo alto il nome del nostro Gruppo in un percorso di confronto e dialogo a tutti i livelli.

Mirja Gatti d'Aureo

Il
gi
ud
ic
e
de
l
la
vo
ro
Ri
cc
ar
do
At
an
as
io
,
ha
co
nd
an
na

to
il
So
le
24
or
e
a
ri
as
se
gn
ar
e
al
la
ri
co
rr
en
te
le
ma
ns
io
ni
pr
eg
re
ss
e
e
a
ri
sa
rc
ir

e
Ri
cc
i
pe
r
il
da
nn
o
al
la
pr
of
es
si
on
al
it
à
co
n
di
13
0m
il
a
eu
ro
,
pi
ù
al
tr
i
20
mi

la
pe
r
da
nn
o
no
n
pa
tr
im
on
ia
le
a
ll
'i
mm
ag
in
e
e
le
im
ma
nc
ab
il
i
sp
es
e
di
li
te
.

In risposta a un duro comunicato del cdr, pubblicato oggi sul giornale, l'amministratrice del Sole, Mirja Cartia d'Asero, **ha definito "lunare" sia la sentenza che il testo del sindacato** e ha promesso azioni giudiziali per sovvertirla. Ma, a leggere il decreto firmato dal giudice, è proprio il caporedattore del domenicale Marco Carminati a comunicare alla collega, in una email, che dal giorno del suo rientro in redazione **sarà lui "a prendere contatti con i collaboratori e a concordare i pezzi con loro** e a definire cosa mettere nelle pagine".

La sentenza colpisce un giornale che a gennaio aveva ottenuto [la certificazione di parità del genere](#) e dove molte giornaliste si spendono per la causa delle donne, e contro la discriminazione sessuale in Italia. Eppure al Sole la discriminazione c'è stata: **il demansionamento è durato 26 mesi e permane tuttora.**

"Non parliamo, purtroppo, dell'Italia degli anni '50 – scrive il cdr del quotidiano – ma citiamo solo alcuni significativi passaggi di una sentenza del tribunale di Milano, con la quale Il Sole 24 Ore il 24 luglio scorso è stato condannato all'immediata cessazione di un comportamento discriminatorio nei confronti di una nostra collega, oltre a un importante risarcimento dei danni professionali e d'immagine. Il 30 gennaio scorso, esattamente sei mesi fa, il Gruppo 24 Ore è stato il primo gruppo editoriale italiano ad ottenere la Certificazione sulla parità di genere. Questa sentenza dimostra che in questi mesi, oltre a lavorare sulla comunicazione esterna, sarebbe servita, e servirebbe, maggiore attenzione dell'azienda e della direzione a quello che accadeva all'interno della redazione".

Lara Ricci ha raccontato di essersi ridotta **"ad avere meno responsabilità di quelle che avevo 25 anni fa quando ero una stagista"**.

"A niente è servito l'intervento del cdr, le due diffide

inviate, le due mail spedite alla nuova amministratrice delegata, non hanno ricevuto riscontro” ha aggiunto.

Sulla vicenda si è espressa la Commissione pari opportunità della [Federazione della Stampa Italiana](#) (Fnsi)

“La Commissione pari opportunità – si legge in una nota – commenta con soddisfazione la sentenza del Tribunale ordinario di Milano, sezione del Lavoro, del 24 luglio 2023 che accoglie il ricorso della collega giornalista del Sole 24 Ore. Il giudice nella sentenza ordina che cessi il comportamento discriminatorio nei confronti della professionista e stabilisce che venga riassegnata alle mansioni pregresse, condannando la società editrice anche a un risarcimento economico. E’ una sentenza importante, che dà fiducia anche a tutte le lavoratrici”.

Solidarietà alla collega viene espressa anche dal presidente dell’[Associazione Lombarda dei giornalisti](#) Paolo Perucchini: **“Le aziende editoriali e le aziende in generale fanno proclami contro la discriminazione nei confronti delle donne, parlano di voler ridurre il gender gap, sia a livello salariale che di carriera e poi ci troviamo di fronte a casi come questi. Il sindacato è a fianco di tutte le giornaliste e sostiene le loro battaglie per una reale parità e contro ogni discriminazione”**