

UPSKILL

Società specializzata nella Formazione Continua, Superiore di

ergonGROUP

Chi siamo

Upskill è la Società di **ErgonGroup** specializzata nella **Formazione Continua e Formazione Superiore** con Accreditazioni presso Regione Veneto, Regione FVG e fondi interprofessionali.

ErgonGroup è un gruppo attivo da 20 anni che accompagna organizzazioni, persone e territori nella crescita e nel cambiamento con un approccio etico e sostenibile. Agiamo sugli asset fondamentali per la crescita e per l'innovazione: **le Persone e le Tecnologie**.

Con le nostre società offriamo servizi di consulenza strategica e tecnologica, di formazione e di ricerca e selezione del personale.

RESOL/E

Shape a **better** way

Il tuo partner tecnologico
per il cambiamento



UPSKILL

Impara. **Cresci**. Evolvi.

Leader nella formazione
che guida il cambiamento



JÖbros

Le strade del **lavoro**

La tua agenzia per il lavoro
non convenzionale



ergonGROUP

Persone. Tecnologie. Cambiamento.

PRIMA DI INIZIARE



Controlla che l'audio del microfono
sia disattivato



PRESENTIAMOCI

SPEAKER

Valentina Sandi

Experiential Learning Trainer

Promuovo l'apprendimento nelle aziende e nei gruppi di lavoro, tramite azioni formative in ambito Competenze Comportamentali, Facilitazione di gruppi e Coaching individuale.

Credo nei valori della condivisione, dell'empowerment e della formazione continua. Sono fermamente convinta che «Nessun posto sia troppo lontano».

Insegno arrampicata libera al Club Alpino e, nel tempo libero, vivo la Natura.



Leader antifragile

Perché oggi non servono più capi che gestiscono processi, ma leader che fanno crescere persone.



Leader antifragile



FIDUCIA



RECIPROCITA'



REPUTAZIONE



COLLABORAZIONE








MEMORIA SOCIALE

Il nuovo leader/La nuova leader **crea un ecosistema di supporto nel team**, dove le persone si proteggono a vicenda.

Non basta gestire compiti o processi: il leader deve allenare **fiducia, reciprocità e resilienza collettiva e scopo**.

Agenda

-  Ingaggio dei dipendenti: dati a supporto nel panorama Italia vs Europa
-  Il dis-ingaggio e il quiet quitting
-  Il mondo BANI
-  Le qualità di un Leader antifragile
-  Strumenti per la crescita del Leader e l'antifragilità



Engagement

Coinvolgimento, entusiasmo e attaccamento psicologico al lavoro e all'organizzazione.



entusiasta del lavoro



si sente parte dell'azienda



sente di crescere



sente che il lavoro ha senso



ha una relazione con il/la manager



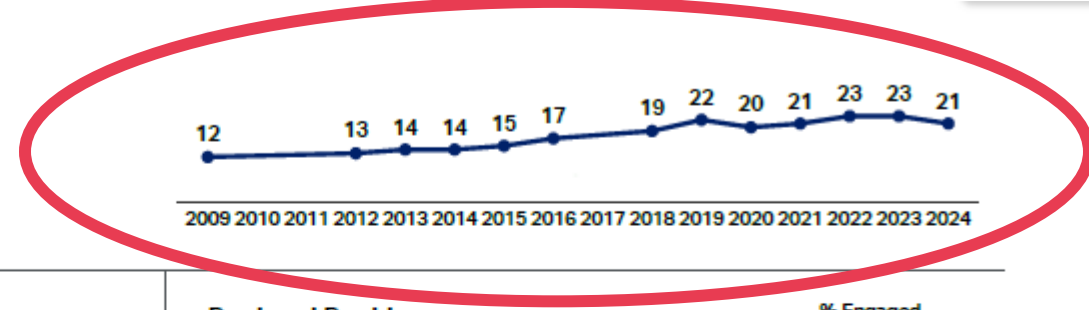
usa i suoi punti di forza

Nel mondo

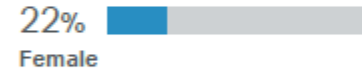
Gallup definisce gli “engaged” come lavoratori coinvolti, entusiasti e psicologicamente connessi al lavoro e all’organizzazione, con impatto su performance, retention e benessere.

% ENGAGED

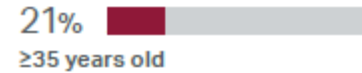
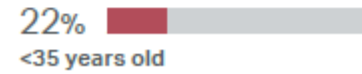
Global
21%



Gender



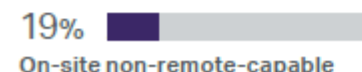
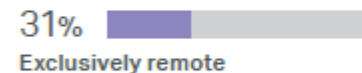
Age



Job Level



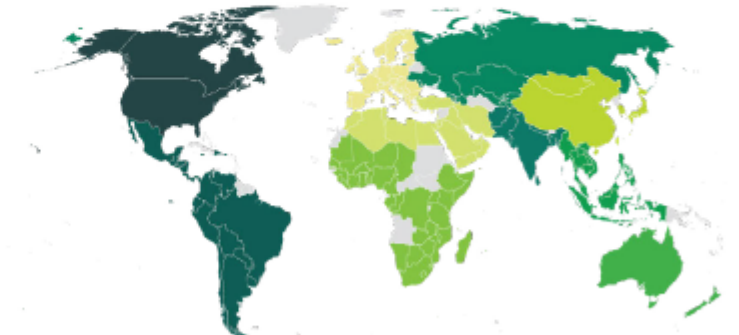
Work Location



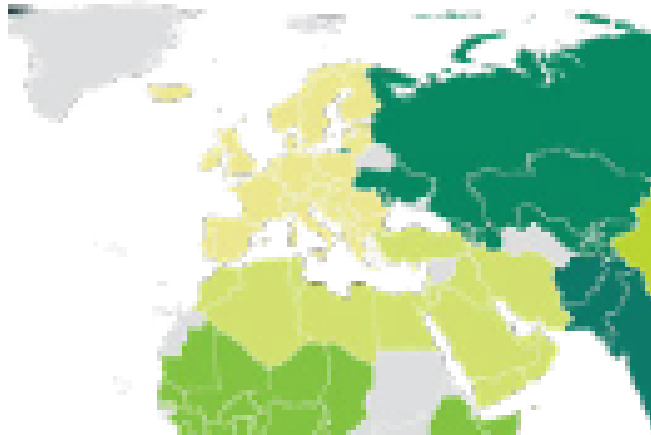
Regional Ranking

% Engaged

| Rank | Region | % Engaged | Change |
|------|---------------------------------|-----------|--------|
| 1 | United States and Canada | 31 | -1 |
| 2 | Latin America and the Caribbean | 31 | 2 |
| 3 | South Asia | 26 | -3 |
| 4 | Post-Soviet Eurasia | 26 | 2 |
| 5 | Southeast Asia | 26 | 1 |
| 6 | Australia and New Zealand | 23 | 1 |
| 7 | Sub-Saharan Africa | 19 | -1 |
| 8 | East Asia | 18 | 0 |
| 9 | Middle East and North Africa | 14 | 0 |
| 10 | Europe | 13 | 0 |



In Europa



Employee Engagement

Based on Gallup Q¹² items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

| % ENGAGED | % NOT ENGAGED | % ACTIVELY DISENGAGED |
|-------------------------------|---------------|-----------------------|
| Regional 13% | 73% | 15% |
| Global 21% | 62% | 17% |

Engaged

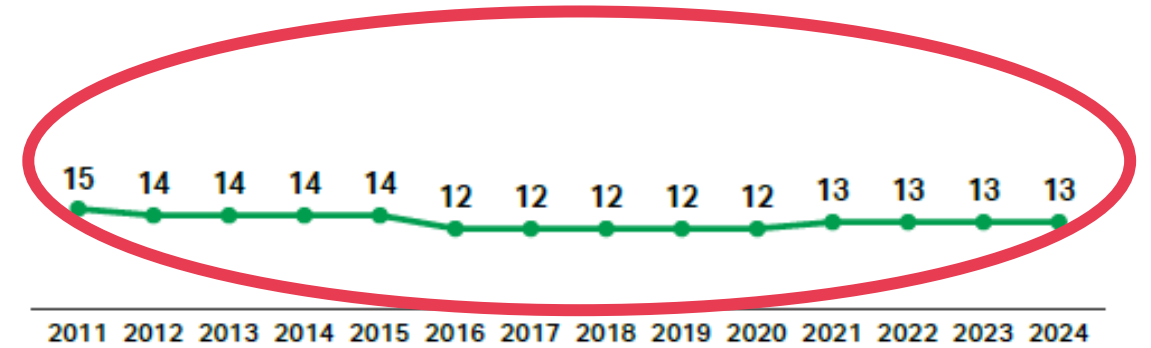
% ENGAGED

Regional

13%

Global

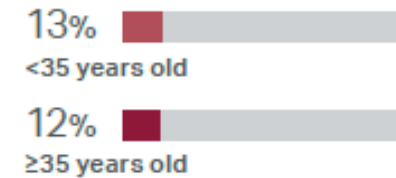
21%



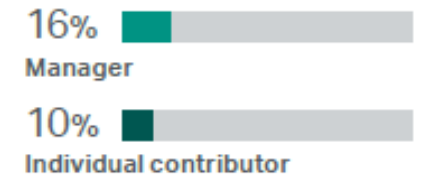
Gender



Age



Job Level



[Compare countries](#)

Ma l'Italia come si posiziona?

Employee Engagement

Gallup Q[®] items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

| Rank | Country | % Engaged | Rank | Country | % Engaged |
|------|------------------------|-----------|------|---|-----------|
| 1 | Romania | 35 | 20 | Montenegro | 16 |
| 2 | Albania | 29 | 21 | Czech Republic | 16 |
| 3 | Kosovo | 25 | 22 | Netherlands | 16 |
| 4 | Sweden | 24 | 23 | Finland | 15 |
| 5 | Iceland | 24 | 24 | Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus) | 14 |
| 6 | Estonia | 24 | 25 | Slovakia | 14 |
| 7 | Malta | 22 | 26 | Greece | 13 |
| 8 | Latvia | 22 | 27 | Germany | 12 |
| 9 | Norway | 21 | 28 | Italy | 10 |
| 10 | Denmark | 21 | 29 | Belgium | 10 |
| 11 | Hungary | 20 | 30 | United Kingdom | 10 |
| 12 | North Macedonia | 20 | 31 | Austria | 9 |
| 13 | Lithuania | 19 | 32 | Ireland | 9 |
| 14 | Portugal | 19 | 33 | Spain | 9 |
| 15 | Cyprus | 18 | 34 | Luxembourg | 8 |
| 16 | Bosnia and Herzegovina | 17 | 35 | Poland | 8 |
| 17 | Slovenia | 17 | 36 | France | 8 |
| 18 | Bulgaria | 17 | 37 | Switzerland | 8 |
| 19 | Serbia | 17 | 38 | Croatia | 7 |

[▶ Back to region](#)



Le ragioni del dis-engagement

Gallup – *State of the Global Workplace*

Eurofound – *Sixth European Working Conditions Survey*
(eurofound.europa.eu)

Gallup – *Employee Engagement and Wellbeing in Europe*

**MANCATO
APPREZZAMENTO
DEI/DELLE MANAGER**

SCARSA CONNESSIONE CON IL/LA MANAGER

OBIETTIVI POCO CHIARI

OPPORTUNITÀ DI CRESCITA LIMITATE

SCARSO SENSO DI SCOPO

**CULTURA AZIENDALE
POCO INCLUSIVA O
GERARCHICA**

STRESS E PRESSIONE SENZA SUPPORTO

NO EXTRA PREMI

STIPENDI POCO EQUI

WELFARE AZIENDALE



*Il/La manager influenza il
70% dell'engagement
del team*



Qualità della leadership e mancanza di fiducia

Non abbiamo un problema di mercato. Abbiamo un problema di leadership.

Le persone lasciano i manager, non le aziende.



Ma perché l'Italia si posiziona tra le più basse in Europa?

Forte impatto di:

CULTURA GERARCHICA

**SCARSA CULTURA DEL
FEEDBACK**

**POCHI/POCHE
MANAGER FORMATI/E
ALLA LEADERSHIP
(MOLTI/E PROMOSSI/E
PER COMPETENZA
TECNICA)**



E i/le nostri/e manager?

~~Non abbiamo un problema di mercato. Abbiamo un problema di leadership.~~

~~Le persone lasciano i manager non le aziende.~~

**In Europa solo il 16% dei manager è engaged
Gallup:**

- + 7 punti stress
- +12 punti rabbia
- +11 punti tristezza
- +10 punti solitudine

QUIET QUITTING

QUIET QUITTING



QUITTING – QUELLI BRAVI..





*Ma come deve essere un
bravo leader e cosa possono
fare le aziende per
supportarli, farli crescere,
dare gli strumenti per gestire
persone?*



Miglior capo/a, peggio capo/a

PENSA AL MIGLIORE E AL PEGGIORE CAPO CHE HAI AVUTO

RACCONTACELO IN CHAT

Il miglior capo
E il peggio capo.....



*Le persone non ricordano i
manager per le competenze
tecniche.*

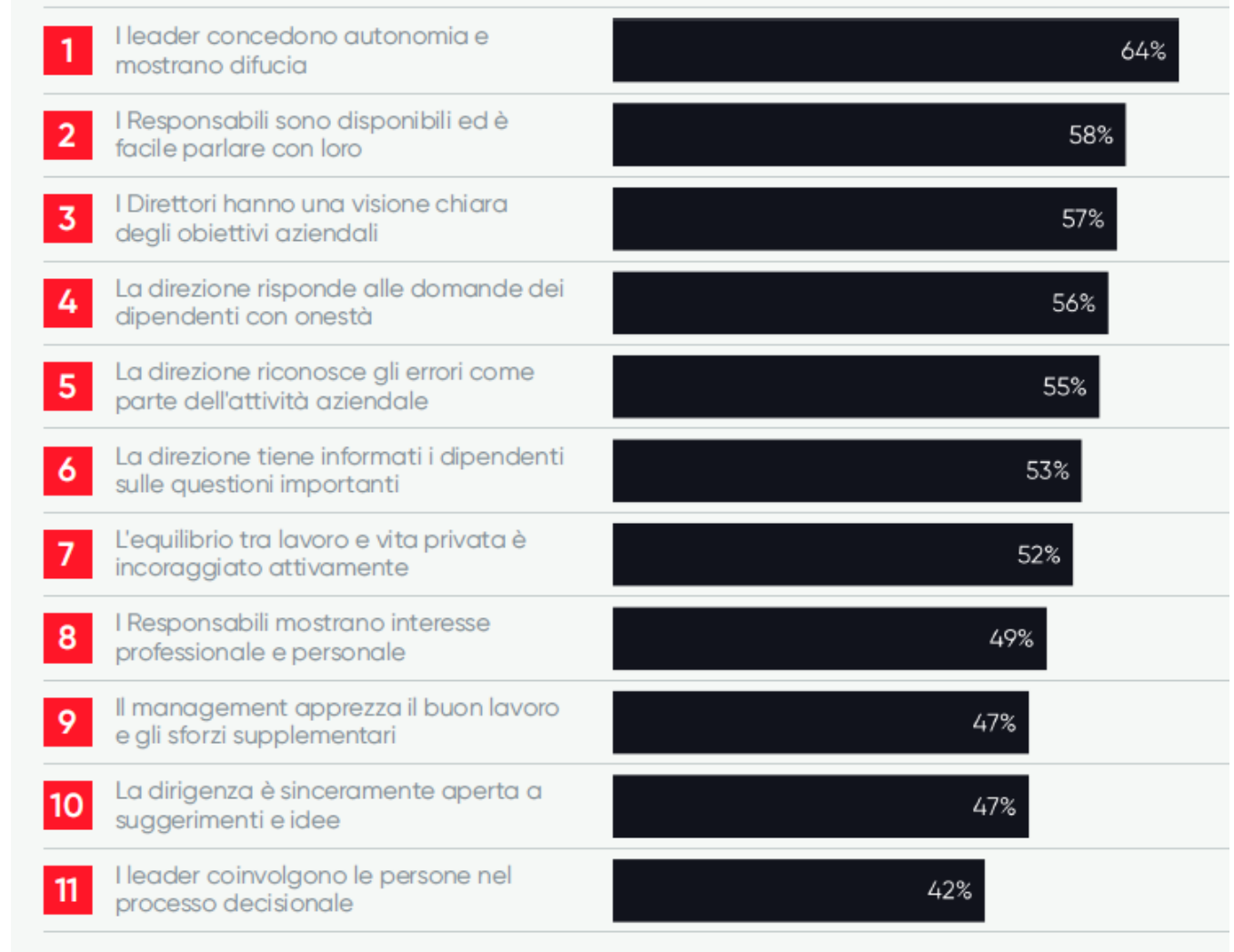
*Le persone ricordano **come
le facevano sentire.***





Cosa viene richiesto ai/alle Leader?

- **RECIPROCITA'**: ascoltare suggerimenti e idee, coinvolgimento
- **FIDUCIA**: concedere autonomia e fiducia
- **COLLABORAZIONE**: disponibilità al dialogo, interesse alla persona
- **REPUTAZIONE**: avere obiettivi chiari e uno scopo
- **MEMORIA SOCIALE (MERITOCRAZIA)**: far crescere le persone e premiare l'impegno



In Europa solo il 16% dei/delle manager è engaged

BANI

Gallup:

- + 7 punti stress
- +12 punti rabbia
- +11 punti tristezza
- +10 punti solitudine

BRITTLE, ANXIOUS, NON-LINEAR, INCOMPREHENSIBLE



BRITTLE



ANXIOUS



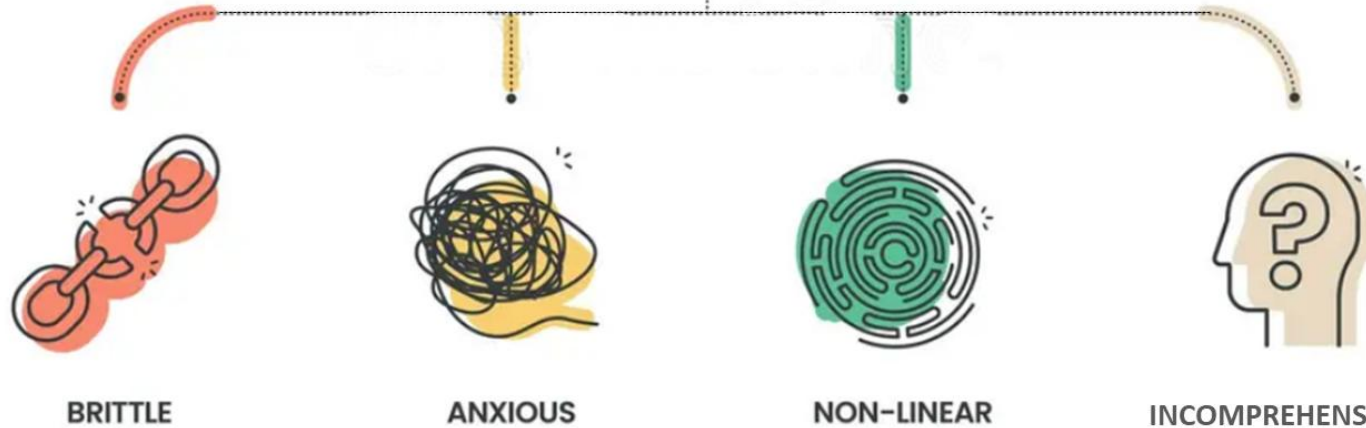
NON-LINEAR



INCOMPREHENSIBLE

BANI

BRITTLE, ANXIOUS, NON-LINEAR, INCOMPREHENSIBLE



FRAGILE

Un'azienda ha una persona chiave che sa fare tutto.
Questa persona si licenzia
→ i processi si bloccano

ANSIA

Cambi organizzativi continui

- Priorità che cambiano ogni settimana
- Troppe riunioni
- Email e messaggi continui
- Urgenze sempre

NON LINEARE

Piccola causa → grande effetto
/ grande causa → piccolo effetto

L'azienda investe 1 milione in formazione → nessun cambiamento.

Fa un piccolo cambiamento nella leadership → cambia tutto

INCOMPRENSIBILE

Si introduce AI, nuovi tool, nuovi processi → le persone non capiscono il senso.
Quando le persone non capiscono → **si bloccano o eseguono senza pensare**



Leader antifragile

Non possiamo più costruire organizzazioni stabili.

Dobbiamo costruire organizzazioni che migliorano nel **caos**.



Nel mondo BANI il focus non è più solo strategico, ma umano e organizzativo

Nel mondo BANI il compito del manager non è controllare il lavoro, ma creare le condizioni perché le persone possano lavorare bene anche nell'incertezza.



*Nelle organizzazioni migliori,
l'engagement è integrato
nella gestione settimanale
del team e guidato dai
manager*



Soluzioni pratiche alla crescita dei/delle leader





Brittle (Fragilità)

Serve essere antifragili, ossia creare un ambiente in cui gli errori diventano apprendimenti, dove c'è una sicurezza psicologica all'interno del team per cui le persone dichiarano i loro errori e imparano da essi.

«Smettetela di dire Chi è stato? E passate al Cosa è successo?»



RETROSPETTIVA AGILE

Riflettere su ciò che ha funzionato, cosa migliorare e quali azioni intraprendere.

È un'occasione strutturata per pianificare con il team, monitorare gli obiettivi aziendali, ascoltare le persone, creare responsabilità.

Il **Manager** diventa un facilitatore: sostiene il team, rimuove blocchi, valorizza le proposte e rafforza la cultura del miglioramento continuo.

SI PASSA DAL COSA AL COME

Amy Edmondson: "La convinzione condivisa che il team sia un luogo sicuro per correre rischi interpersonali."



Antidoto per:

- Antidoto alla stagnazione e alla ripetizione degli **ERRORI**
- Antidoto alla mancanza di **COLLABORAZIONE** e sinergia
- Antidoto alla **DEMOTIVAZIONE** e al burnout
- Antidoto alla mancanza di **ADATTAMENTO**
- Antidoto alla mancanza di **TRASPARENZA**

CITAZIONI:

- «Le riunioni sono troppo lunghe e non servono a nulla»
- «Non mi è chiaro l'obiettivo della riunione»
- «Non mi sento ascoltato»
- «Non parliamo mai dei problemi veri»
- «Esco senza sapere cosa dovrò fare di diverso»
- «Tanto nulla cambia...»



Anxious

Serve sicurezza psicologica: so cosa ci si aspetta da me? So come posso essere valorizzato/a?

Questa è una delle domande più predittive del report di Gallup sull'engagement.

Douglas Stone: "Il feedback non è solo un consiglio, un elogio o una valutazione. Il feedback è un'informazione che ti aiuta a crescere.»



PERFORMANCE REVIEW & FEEDBACK CONTINUO

Sono complementari: il primo fa il punto complessivo sull'anno e sugli obiettivi; il secondo offre **correzioni e riconoscimenti in tempo reale** (conversazioni con il manager per es. ogni 2 settimane)

Sono momenti in cui si ascoltano le persone, si dà riconoscimento, e si crea un ambiente sicuro.

Il **manager** ha un ruolo chiave: deve **comunicare regolarmente obiettivi, progressi e aree di miglioramento.**

PERFORMANCE REVIEW

- ✓ Allinea obiettivi e aspettative
- ✓ Riconosce successi e traccia la crescita
- ✓ Struttura il dialogo difficile
- ✓ Pianifica lo sviluppo
- ✓ Crea momenti di ascolto
- ✓ Fissa obiettivi di miglioramento

FEEDBACK CONTINUO

- ✓ Chiarisce in tempo reale
- ✓ Rinforza positivamente
- ✓ Normalizza il feedback costruttivo
- ✓ Stimola l'adattamento continuo
- ✓ Costruisce fiducia quotidiana
- ✓ Abitua al cambiamento incrementale



Antidoto per:

- Antidoto alla MANCANZA DI **CHIAREZZA**
- Antidoto alla **DEMOTIVAZIONE** e al DISIMPEGNO
- Antidoto alla PAURA del **CONFLITTO**
- Antidoto alla **STAGNAZIONE** e alla MANCANZA di CRESCITA
- Antidoto alla RESISTENZA al **CAMBIAMENTO**

CITAZIONI:

- « Non capisco cosa ci si aspetta da me»
- «Il mio manager mi vuole più proattivo...ma cosa devo fare?»
- «Che senso ha il mio lavoro?»
- «Dove posso migliorare?»
- «A chi posso comunicare le mie idee, le mie sfide... voglio sentirmi ascoltata»
«Il mio capo mi ha convocata...cosa avrò fatto?»

Nonlinear

Serve adattabilità e questa la ottengo solo se le persone sanno esattamente dove devono arrivare e come arrivarci.

Andy Grove: “Devi definire obiettivi e devi misurarli”



OBIETTIVI CHIARI E STRUTTURATI

OKR o obiettivi trimestrali, non annuali

Il **manager** supporta il team definendo obiettivi chiari, monitorando progressi, rimuovendo ostacoli e guidando il team nell’adattare rapidamente le strategie, senza perdere focus né motivazione.

Spezzano grandi sfide in traguardi concreti e immediatamente verificabili, riducendo l’incertezza e favorendo la rapidità di adattamento.



OKR – OBJECTIVE AND KEY RESULTS

Objectives:

Rappresentano il traguardo da raggiungere
Puramente **QUALITATIVI, ISPIRAZIONALI E
AMBIZIOSI**

Esempio:

Migliorare la collaborazione tra i team in
produzione

Esempio:

Diventare il brand di cioccolato artigianale italiano
più amato e riconosciuto in Trentino entro 12 mesi

Che azioniandrò ad intraprendere?

Key Results e KPI

KR: Rappresentano la bussola, come sappiamo se
ci stiamo riuscendo. Puramente **QUANTITATIVI**

KPI: i dati, numeri

Esempio:

KR: Ridurre del 30% i conflitti segnalati a HR

KPI: Conflitti segnalati 100 al mese

Esempio:

KR: Aumentare le vendite in Trentino del 50%

KPI: 100,000\$ vendite attuali annue

I KPI misurano il passato. Gli OKR costruiscono il futuro.



Antidoto per:

- Antidoto a priorità confuse
- Antidoto al caos: traguardi brevi e chiari
- Antidoto alla proattività richiesta ma non guidata
- Antidoto al disingaggio: creano scopo comprensibile

CITAZIONI:

- «Ma quali sono le mie priorità?»
- «Tutto è sempre urgente...»
- «lo pianifico ma poi devo cambiare continuamente in corsa»
- «Mi sento il criceto nella ruota»
- «Gli altri dipartimenti non capiscono le mie priorità»
- «Come si integra il mio lavoro con quello degli altri reparti?»



Incomprensibile

Serve senso, le persone devono avere un perché fanno le cose e devono poter essere ascoltate.

“La mia opinione conta” è una delle domande più legate all’engagement nel report di Gallup sull’engagement

Autonomia – sentirsi liberi di scegliere e agire secondo i propri valori.

Competenza – percepirsi efficaci e capaci di raggiungere risultati.

Relazionalità (connessione) – sentirsi connessi e supportati dagli altri.

«Quando le persone sono libere di scegliere, si sentono più motivate.»



**DAI UN SENSO, CREA MOTIVAZIONE
INTRINSECA, CREA CLIMA**

ALL HANDS MEETINGS

PULSE SURVEY

MOMENTI DI INCONTRO LEGGERO (speed dating,
cene aziendali etc)

ALL HANDS MEETING

È una **riunione plenaria** in cui partecipano tutte le persone dell'azienda (o BU), guidata dal top management.

Serve a condividere direzione, strategia e priorità, spiegare il perché delle decisioni, creare senso o di appartenenza

Non è una riunione operativa, ma una leva di chiarezza e senso.

PULSE SURVEY

È una **survey breve e frequente** (3–10 domande) sul clima, l'engagement o temi specifici.

Serve a misurare la temperatura dell'organizzazione, intercettare segnali di stress, confusione o disengagement, raccogliere feedback rapido e continuo

Funziona solo se ai risultati segue una restituzione e un'azione.

I KPI misurano il passato. Gli OKR costruiscono il futuro.

Fragile

- RETROSPETTIVA – Dimensione di team e individuo

Ansia

- FEEDBACK CONTINUO: Dimensione individuale

**Non
lineare**

- OBIETTIVI CHIARI E ISPIRAZIONALI

**Incompre
nsibile**

- DAI UN SENSO, CREA MOTIVAZIONE INTRINSECA, CREA CLIMA



Motivazione delle varie generazioni

| Generazione | Motivazione principale | Cosa chiede al/alla leader |
|--------------|------------------------|----------------------------|
| Baby Boomers | Stabilità, rispetto | Riconoscimento |
| Gen X | Autonomia | Fiducia |
| Millennials | Crescita | Feedback |
| Gen Z | Senso + apprendimento | Guida e connessione |



Filo rosso

- So cosa ci si aspetta da me
- Posso usare i miei punti di forza
- Ricevo riconoscimento
- Qualcuno si interessa a me come persona
- Ho opportunità di crescita
- La mia opinione conta
- Il mio lavoro ha senso

**Non esistono generazioni difficili.
Esistono leadership non adattive.**



Messaggio di speranza

I manager che ricevono formazione hanno **la metà delle probabilità di essere disengaged** rispetto a quelli che non la ricevono.

C'è più parità di genere nelle nuove generazioni che entrano nel lavoro rispetto al passato.

- La percezione delle capacità di leadership tra uomini e donne è oggi **quasi paritaria**.
- Questo significa che sta entrando una generazione che ha un'idea di leadership più collaborativa, meno gerarchica.

La leadership è una delle poche cose che può migliorare velocemente un'azienda.

Molto più velocemente di:

- cambiare strategia
- cambiare mercato
- cambiare prodotto
- cambiare tecnologia

DOMANDE

Chiedi in chat le tue curiosità



UPSKILL

by ErgonGroup

**BENVENUTO
AL LIVELLO
SUCCESSIVO**

www.upskill-formazione.it