

Flex: la riprogettazione dei processi di formazione e sviluppo per una cultura inclusiva

Arrigo Apostolidis

Lo sviluppo di competenze funzionali e tecniche consente a un'azienda di adempiere ai propri obblighi nei confronti dei clienti, migliorando al contempo il coinvolgimento, le prestazioni e la fidelizzazione dei propri collaboratori. Questa formula essenziale è stata alla base del successo per molte aziende per decenni. Ora, tuttavia, è necessario riprogettare la formazione aziendale per sostenere una cultura sensibile e reattiva a squilibri sociali più ampi. "È il momento di costruire un ambiente di lavoro veramente inclusivo, in modo che, indipendentemente da ciò che ci rende speciali come individui, ognuno di noi possa avere la possibilità di svolgere il proprio lavoro al meglio offrendo all'azienda il massimo del proprio valore e realizzandosi al pieno delle proprie possibilità.", sostiene Arrigo Apostolidis Senior Direc-

tor Business Development di Flex.

Il bisogno di una cultura diversa

Il celebre economista Peter Drucker ha affermato: *"Culture eats strategy for breakfast"* (*"La cultura si nutre di strategia a colazione"*). Sebbene sia vitale per un'organizzazione che l'inclusione di ogni forma di diversità sia parte integrante della cultura aziendale, è difficile raggiungere un così alto traguardo. Quando ciò accade, c'è diversità e l'inclusione funziona davvero. Diventa quindi evidente il maggiore senso di appartenenza e lealtà al brand, la spinta motivazionale che porta al successo aziendale, in poche parole lo stare bene. Un sondaggio Glassdoor¹ del 2020 ha rivelato come tre persone in cerca di lavoro su quattro abbiano af-



Arrigo Apostolidis

fermato che un fattore importante nella scelta di una nuova opportunità di lavoro sia la l'inclusione della diversità nelle sue varie forme: età, etnia, genere, cultura, ecc. Uno studio di Boston Consulting Group

ha esaminato le aziende con team di gestione diversificati dimostrando che, in media, raggiungono risultati di business migliori del 19% rispetto alle loro controparti in cui la diversità è inferiore. I dati e gli studi ci

¹ Leader mondiale nell'informazione sui posti di lavoro e sulle aziende.

dicono che, non solo è vantaggioso promuovere una cultura inclusiva e diversificata tra il personale, ma il 43% delle aziende dove la diversity arriva all'interno dei consigli di amministrazione hanno registrato profitti significativamente più elevati, secondo uno studio McKinsey del 2018.

La formazione può conquistare i cuori e le menti delle organizzazioni e aiutarle a stabilire una cultura aziendale inclusiva.

Ciò a sua volta può migliorare il posizionamento del brand aziendale, l'attrattiva dell'organizzazione per i talenti, aumentare le entrate, migliorare il flusso di cassa e aumentare i profitti. Non ci sono dubbi: abbracciare la diversity & inclusion, passando attraverso la formazione aziendale, è la strada giusta da percorrere.

Chi è Flex?

Spesso soprannominata "una delle più grandi aziende di cui non hai mai sentito parlare", Flex è il terzo produttore di elettronica avanzata e fornitore di servizi più grande al mondo. I servizi spaziano dalla progettazione alla realizzazione e distribuzione di prodotti di alcuni dei più noti marchi globali in diversi mercati, tra cui medicale, automotive, consumer/lifestyle, industrial, telecommunication ecc.

Con un fatturato di 26 miliardi di dollari all'anno,

Flex impiega direttamente oltre 160.000 persone in 30 Paesi. In Italia, è presente con un sito produttivo a Trieste, un centro di distribuzione a Somaglia (Lodi) e un Design Center a Milano, eccellenza nell'ingegneria di sviluppo di prodotto per il mercato medicale.

Cuori e menti vincenti in Flex

Uno dei valori alla base della cultura aziendale di Flex è "Do the right thing always - Fai la cosa giusta, sempre" e fondamentale è il rispetto per ogni individuo in azienda. Vorrei condividere attraverso esempi concreti alcuni dei modi in cui Flex sta promuovendo attivamente una cultura più inclusiva, lanciando iniziative nell'ambito della parità di genere e attingendo allo straordinario patrimonio di talento all'interno di un gruppo che è stato trascurato per troppo tempo: le persone con diverse abilità. Prima di passare agli esempi, è bene sottolineare l'investimento di Flex nello sviluppo delle competenze funzionali e tecniche tradizionali ed essenziali.

Offriamo alle nostre risorse ampi programmi di skilling in ingegneria, produzione e aree funzionali come il project management, la qualità, l'automazione industriale ed il procurement attraverso le classiche modalità di classe o le più moderne modalità fruibili da remoto.

I percorsi di formazione e sviluppo sono supportati da *Flex Learn*, una piattaforma digitale a cui ogni collaboratore ha la possibilità di accedere per ricevere formazione in base al proprio ruolo, misurare il proprio livello di competenza e quindi seguire la formazione necessaria per massimizzare il proprio potenziale.

La piattaforma comprende un'ampia varietà di risorse di apprendimento, come ad esempio LinkedIn Learning®, che offrono percorsi tematici dai contenuti e dai livelli più disparati.

Inoltre, consente alle persone di condividere ciò che stanno imparando con i colleghi.

Infine, la piattaforma garantisce l'assegnazione ed il monitoraggio di corsi come quello dedicato al Codice di Condotta, che sancisce gli standard etici di Flex, oltre al learning path sui comportamenti attesi collegati ad ognuno dei nostri valori cardine che vogliamo essere compresi e vissuti nella quotidianità di ogni collega ad ogni livello, in ogni sede e in ogni Paese in cui siamo presenti.

Mentoring

Il mentoring è una relazione bidirezionale tra colleghi basata su abilità, fiducia, scambio di conoscenze, esperienze e "saper fare" e si è rivelata vincente in quanto valido strumento per amplificare lo sviluppo

delle competenze, oltre che per il networking.

Anche in relazione a questa tematica, Flex si appoggia ad una piattaforma interna per unire la domanda/Mentee con l'offerta/Mentor per specifiche competenze, oltre che per guidare il processo avendo un chiaro monitoraggio dei risultati rispetto agli obiettivi attesi. Ecco la testimonianza di Arrigo: "Ho avuto il privilegio di fare da mentore a diversi colleghi.

Ogni singola esperienza mi ha permesso di condividere quando imparato sul campo nei miei 10 anni in Flex e al tempo stesso di guardare l'azienda con occhi nuovi ed essere contagiato dall'entusiasmo dei colleghi che stavano crescendo in azienda.

Il percorso di mentoring ci ha permesso di creare sinergie forti che ci hanno fatto crescere sia come professionisti che come persone espandendo i nostri orizzonti e migliorando nel nostro lavoro."

Inclusion, Equity and Diversity

Flex è per definizione un'azienda diversificata, essendo presente in oltre 30 Paesi ed operando in così varie aree di mercato, dall'innovazione, alla produzione, alla logistica.

La forza di Flex deriva dalla dedizione, dal talento, dall'esperienza e dal background di ogni collega. Ba-

sandoci sui nostri standard etici e sul nostro approccio al lavoro, allineandoci con la nostra missione di fornire un ambiente di lavoro sicuro e con opportunità di sviluppo personale, è importante per noi ambire ad una cultura realmente diversificata ed inclusiva.

ERG – Employee Resorse Group: quando l’iniziativa parte dai colleghi

Quando gruppi di colleghi nascono intorno all’idea di una comunanza di caratteristiche o esperienze di vita con l’obiettivo di dar il via ad iniziative e progetti, il ruolo dell’azienda non può che essere di sostegno in termini economici e di spazi e momenti dedicati. In Flex ci sono ad oggi gruppi basati su genere, origine etnica, orientamento sessuale e persone con diverse abilità. Ogni gruppo è guidato da un collega offeritosi su base volontaria ed eletto dal gruppo stesso, oltre che supportato da una struttura organizzativa formata da volontari.

Costruire la parità di genere

Due dei gruppi ERG, Women in Flex e Women in Tech, condividono l’obiettivo di promuovere la diversità di genere all’inter-

no della leadership e del management e in tutte le aree tecniche e funzionali. Dal 2018 questi due gruppi anno lavorato attivamente per promuovere l’inclusione di un maggior numero donne nel mondo della tecnologia avanzata, ampliando le loro opportunità di ingresso e crescita professionale in un settore storicamente appannaggio del mondo maschile. Ogni anno, in occasione della Giornata Internazionale della Donna, Flex promuove attività incentrate su vari filoni come la consapevolezza contro le disuguaglianze e gli stereotipi genere.

Nella sede di Milano, il tema *BreakTheBias* è stato supportato con attività di apprendimento con sessioni in aula, webinar e l’istituzione di una mini biblioteca per consentire alle nostre persone e alle loro famiglie di approfondire il tema dell’empowerment femminile e i pregiudizi legati agli unconscious bias.

StrongHER

Interrogandoci su cosa potesse limitare l’accesso a ruoli apicali di leadership alle colleghe donne, dati alla mano rispetto al divario di gender per profili e livello gerarchico, è nato StrongHER con l’obiettivo di costruire consapevolezza di sé e autostima.

Questo programma affronta il superamento delle convinzioni limitanti, la gestio-

ne delle emozioni come la vergogna o la rabbia ed accelera lo sviluppo di competenze di leadership.

Le donne in posizioni di leadership condividono le loro storie di vita e carriera ed offrono alle colleghe partecipanti spunti di riflessione, discussione, confronto per aiutarle a riconoscere il proprio potenziale, in uno spazio di dialogo di fiducia ed apertura. Il programma consiste in una serie di webinar su specifiche aree accompagnati da momenti più informali di confronto.

SheLeads

Con l’obiettivo di formare le donne che saranno i leader di domani attraverso un programma di accelerazione della carriera, SheLeads si rivolge ogni anno ad un gruppo ristretto di colleghe ad alto potenziale provenienti da diversi siti e diverse aree funzionali. Il programma intensivo di nove mesi comprende l’assegnazione di un coach personale e certificato, un mentor interno identificato tra gli executive aziendali ed abbraccia sia tematiche di sviluppo che di messa in pratica attraverso l’assegnazione di un progetto di business scelto dalla leadership aziendale.

Secondo Misha De Larkin, una partecipante dell’edizione di SheLeads del 2019, “Il tuo successo dipende dal fatto che sia tu stesso a portare avanti la tua carriera e non sia solo un passeggero

lungo il viaggio. SheLeads ti mette al posto di guida per tracciare un percorso con uno scopo.

Il programma ha fornito valutazioni approfondite, workshop per lo sviluppo delle competenze e sessioni di tutoring e coaching che mi hanno aiutata a diventare una leader migliore”.

Cogliere l’abilità nelle persone con diverse abilità

A livello globale, impieghiamo oltre 2.000 persone con diverse abilità (più dell’1% della nostra popolazione totale), inclusi risorse con problemi di udito, parola, vista, sviluppo intellettuale e fisico, in 67 dei nostri siti nel mondo.

Abbracciare la neurodivergenza

Nel 2017, Flex nel sito di Design di Milano e nel centro di distribuzione di Somaglia (Lodi) ha lanciato il “Progetto Flexibility” con l’obiettivo di inserire in azienda risorse con autismo e sindrome di Asperger. Le persone con sindrome di Asperger o con autismo ad alta funzionalità sono definite neurodivergenti. Gli individui con la sindrome di Asperger, ad



esempio, sono in grado di mantenere la concentrazione per periodi più lunghi rispetto alla persona neurotipica, o perseverare in compiti altamente ripetitivi senza perdere focalizzazione e possono facilmente riconoscere modelli o identificare deviazioni nei dati. La loro capacità di prestare maggiore attenzione ai dettagli, di identificare gli errori che altri potrebbero trascurare e l'elevato quoziente intellettuale li rende particolarmente efficaci in un lavoro metodico e ad alta precisione. Valeria Ferreri, Global HR Business Partner di Flex afferma: "I nostri colleghi parte del Progetto Flexibility lavora-

no in ruoli che richiedono un alto livello di attenzione ai dettagli e precisione. Questi sono elementi chiave per il business in un sito di ingegneria, per svolgere attività quali test su dispositivi elettromedicali per verificarne la qualità e l'affidabilità, test di unità software, revisione del codice ed ispezione ed esecuzione di protocolli di test di sistema.

Con il Progetto Flexibility vogliamo inoltre cambiare la percezione della neurodivergenza, dimostrandone non solo il valore ma anche il vantaggio competitivo per le aziende e per Flex. Nel corso di questo programma abbiamo orga-

nizzato workshop creativi, training specifici, webinar e gruppi di lavoro dedicati al tema, che hanno coinvolto tutta la popolazione aziendale nelle sedi di Milano e Somaglia (Lodi). All'inizio è stato necessario abbattere il muro dei pregiudizi, perché troppo spesso possono esserci disinformazione e confusione che portano a paura e chiusura". Beatrice Cane, Marketing Specialist in Flex, ci racconta dell'impatto che il programma ha avuto sui colleghi: "Penso che prima di questo programma ci fosse un basso livello di conoscenza del significato di neurodivergenza.

Ora i vantaggi di attrar-

re risorse di talento e migliorare le competenze e la consapevolezza sul tema della neurodivergenza di ciascun collaboratore sono evidenti". Guardando al futuro, abbiamo reso la formazione all'inclusione parte della nostra formula essenziale per creare un ambiente di lavoro in cui tutti siano considerati, ascoltati e apprezzati.

Arrigo Apostolidis

Sr. Director of Business Development Flex.

Copyright © FrancoAngeli

This work is released under Creative Commons Attribution - Non-Commercial - No Derivatives License. For terms and conditions of usage please see:

<http://creativecommons.org>