

SMART WORKING & LEADERSHIP

MANUALE PRATICO PER GUIDARE IL LAVORO AGILE



Martina Sconcerti

Smart Working & Leadership

Manuale pratico per guidare il lavoro agile

di

Martina Sconcerti

*A Daniela C.,
Persona e capa eccezionale,
che mi ha insegnato l'arte e l'essenza della leadership*

Introduzione

Correva l'anno 2015 e io ero una giovane manager e Ambassador del progetto di Smart Working della azienda per cui lavoravo all'epoca.

L'azienda mandò tutti gli Ambassador (eravamo parecchi, era una grande azienda) a sentire i risultati del Convegno sullo Smart Working dell'Osservatorio del Politecnico di Milano.

Ho avuto la fortuna di lavorare in grandi multinazionali che hanno sempre anticipato i trend di mercato, sia di business che organizzativi. Nelle sedi anglosassoni, il lavoro ibrido era una realtà che si stava già affacciando e, dovendo lavorare con persone in tutto il mondo, ero abituata a fare meeting da remoto o ibridi e, inoltre, avevo gli strumenti, i processi, la tecnologia e la mentalità per farlo.

Oltre all'essere Ambassador, sentivo la mia responsabilità di manager nei confronti dei miei collaboratori. Avevo l'obiettivo che tutti potessero lavorare davvero in Smart Working, mi sembrava un approccio intelligente, dovevamo cominciare ad attuarlo prima di subito.

Per questo ho cominciato a studiare i "nuovi" modelli organizzativi, l'agile, il lavoro da remoto, il lavoro ibrido. Alla ricerca del giusto mix da portare nel team, nel rispetto delle linee guida aziendali.

E ho cominciato a scriverne su LinkedIn, così quasi per caso. Sono passati 8 anni, il mondo è definitivamente cambiato, quello che allora sembrava un progetto nascente ora è una realtà consolidata.

Che, come tutte le cose importanti e destinate a cambiare il destino del mondo per sempre, è divisivo, ha tifosi e detrattori, grandi supporter ed enormi nemici.

Che piaccia o no, lo smartworking, o come piace chiamarlo ora, il lavoro ibrido, è qui per restare.

Tanto vale conoscerne le regole del gioco. Le possibilità e le spigolature, gli orizzonti e gli angoli bui. Perché, come ogni cosa, non esiste perfezione, né assolutismo, ma la soluzione più adatta alla propria realtà.

In questo libro faccio un viaggio nel concetto di leadership, definendo quali sono il mindset, i comportamenti e le caratteristiche del leader in grado di guidare con successo una organizzazione ibrida.

Insisterò sul fatto che un progetto di Smart Working è strategico. Non un contentino da mollare agli HR per dargli qualcosa da fare, ma un vero e proprio progetto di change management in grado di rivoluzionare una volta e per sempre l'approccio al lavoro. Per questo non bastano la tecnologia e nemmeno un bell'ufficio, o la policy con quanti giorni lavorare da casa.

Ripercorrerò la storia degli ultimi anni in tema smartworking quali sono i pilastri fondamentali da attuare, e perché siano così tanto legati uno all'altro, tali da decretare il successo o l'insuccesso del progetto.

Note Metodologiche

Questo libro vuole essere una guida realistica e concreta per accompagnare Senior Leaders, Manager, HR e figure chiave dell'organizzazione a sviluppare il mindset per guidare la transizione a nuovi modi di lavorare. Ma anche un punto di partenza per chi comincia ora un viaggio nella leadership e vuole trovare il suo stile di guida.

Ci ho messo dentro tutta la mia esperienza di 17 anni di management, alla guida di grandi team operativi e di vendita, in Italia e all'estero, in presenza e da remoto. C'è tutta la mia passione verso la "scienza" del condurre, con anima, passione, logica ed entusiasmo, persone e aziende a raggiungere gli obiettivi.

Troverete sia concetti più teorici che tanti esercizi pratici. Sono una manager, una coach e prima ancora una donna d'azione, mi piace dare concretezza alle cose.

Per questo, a conclusione di ogni tematica principale, troverete un paragrafo intitolato "*Riassumendo... compiti a casa*" con tante domande aperte e strutturate da porvi, per migliorare nella pratica la vostra leadership agile.

Ci sono poi alcuni consigli pratici in molte delle sessioni dedicate alle competenze e ai comportamenti. Non li ho inseriti in tutti altrimenti avrei sviato troppo dall'argomento principale, che era e rimane la leadership nel contesto dello smartworking. Ho trattato leadership e Smart Working come tematiche "orizzontali", che a loro volta danno vita a tante possibili diramazioni più "verticali".

Trattarle tutte sarebbe stato impossibile, per questo ho pensato di inserire nelle note a piè di pagina i riferimenti alle puntate del *Podcast Radio Smart Working – Lavoriamo Agili* in cui questi contenuti vengono di volta in volta approfonditi, in modo più verticale, appunto.

Laddove possibile, ho cercato di ragionare per immagini e di fornirvi una rappresentazione visiva della complessità che vi stavo raccontando. Mi auguro che questo possa aiutarvi a dare concretezza.

Per quanto riguarda i contenuti, mi preme ribadire che parlerò solo ed esclusivamente di **lavoro ibrido/ Smart Working all'interno di una azienda**, perché è il mondo che conosco meglio. Lo specifico perché spesso si confonde lo Smart Working con il nomadismo digitale, che è più possibile nella libera professione e che purtroppo ha contribuito a creare una visione distorta del lavoro agile, soprattutto nelle nuove generazioni.

Chiudo con una nota “linguistica”:

- **Questo manuale contiene molti inglesismi.** Non li amo particolarmente, ma è anche vero che alcune parole non catturano lo stesso significato e la stessa attenzione se tradotte in italiano. Inoltre, alcuni di questi inglesismi rappresentano vere e proprie “pratiche aziendali” a cui è difficile dare nomi diversi (pensate a “Employer branding”, ad esempio). Laddove possibile, li ho evitati. Dove li trovate è perché una traduzione italiana non avrebbe reso l’idea.

Prima del Libro, il Podcast. Anzi, la Radio.

Questo libro nasce come naturale evoluzione del podcast *Radio Smart Working - Lavoriamo Agili*, ascoltabile su tutte le piattaforme di podcasting, che ormai da più di due anni fornisce soluzioni e spunti pratici per organizzare lo Smart Working, ma stuzzica anche domande e riflessioni su concetti più ampi, dalle dinamiche comportamentali in azienda agli stili di leadership per le diverse situazioni.

Ho il piacere e l'onore di essere la speaker del podcast, giunto, proprio mentre sto scrivendo questa intro, alla sua puntata numero 80. Quasi ogni settimana da due anni a questa parte accompagno professionisti, manager, e lavoratori/trici di tutti i livelli a costruire la propria versione di lavoro agile. 15 minuti alla volta.

Data la numerosità delle puntate, potete immaginarvi che molti degli aspetti che tratto in questo libro sono presenti anche nelle puntate, magari più esplosi, o con riflessioni su prospettive diverse, anche esterne (studi, analisi, testimonianze, etc).

Come accennavo anche in precedenza, troverete più volte riferimenti alle puntate nelle note a piè di pagina.

Ma non è finita qui: Il podcast è prodotto da VoipVoice e, a sua volta, fa parte di un progetto ancora più ampio: una radio on demand dedicata allo Smart Working!

Radio Smartworking è infatti una radio on demand che si pone come la voce della cultura del lavoro agile in Italia, attraverso Podcast, E-Book e Webinar formativi dei veri protagonisti del Lavoro Agile in Italia.

Al suo interno ci sono decine di voci di persone che stanno plasmando, vivendo e costruendo il presente dello Smart Working, supportando i nostri utenti a fare altrettanto. Un bellissimo progetto di divulgazione e di cultura organizzativa che speriamo arrivi sempre a più persone e aziende!

È un progetto che ho visto nascere, e che sostengo con lo stesso entusiasmo di chi l'ha pensato. C'è sempre più bisogno di una cultura del lavoro orientata al risultato e alle persone. E noi, nel nostro "piccolo", ce la stiamo mettendo tutta per farla arrivare il più lontano possibile.





Prima parte:

C'ERA UNA VOLTA LO SMART WORKING



Un po' di storia

Lo Smart Working non è nato in pandemia, anche se è comunepensarlo. La verità è che, prima della pandemia, era un argomento per addetti ai lavori. E che in parte lo è tornato ad essere in questo ultimo anno.

Ma procediamo per gradi.

Si comincia a parlare ufficialmente di Smart Working (con la creazione di questo vocabolo) già dal 2012, con la nascita dell'**Osservatorio Smart Working** del Politecnico di Milano, e si inserisce in un più ampio contesto di Ricerca volta a studiare, appunto, l'evoluzione del modo di lavorare inazienda.

È proprio dal pool di scienziati e professionisti dell'Osservatorio che nasce il termine "**Smart Working**". C'era infatti il problema di dare un nome a questo modo di lavorare nuovo, innovativo, che si aveva degli elementi del lavoro da remoto, ma sarebbe stato riduttivo definire SOLO remoto. **Serviva un termine che racchiudesse in sé anche le caratteristiche comportamentali di questo approccio.**

Dopo innumerevoli prove, la scelta cadde proprio su smart, che significava molteplici cose:

- Smart è qualcosa/qualcuno di intelligente, di sveglio
- Smart è cool, di tendenza
- Smart è anche l'acronimo di come si definisce un obiettivo
- Smart è anche sostenibile, a livello ambientale. La sostenibilità cominciava già a farsi strada come tematica aziendale.

E da lì, nacque il termine Smart Working.

Smart Working è un inglesismo made in Italy e usato solo in Italia. Se andate in UK o US e dite Smart Working, non vi capiscono. Lì si parla solo di “remote”, “on site” (se ci si riferisce a lavorare in ufficio) o adesso un po’ di più si usa il termine “hybrid” per indicare il mix on site/remote. La grande differenza è che i termini anglosassoni indicano solo DOVE lavorare, non COME. Il nostro Smart Working, invece, introduce un vero e proprio “way of working”. Tant’è che la definizione dell’Osservatorio è proprio questa:

*“Una nuova filosofia manageriale fondata sulla **restituzione** alle persone di **flessibilità** e **autonomia** nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore **responsabilizzazione** sui risultati.”*

Questa definizione, volutamente ampia, introduce dei concetti tanto fondamentali quanto immateriali, e difficili da realizzare nella pratica. O meglio, la realizzazione richiede un grande e costante impegno delle parti. Ma ci arriveremo.

Un altro passo importante avviene nel 2017, con l’emanazione della Legge sul Lavoro agile¹, che finalmente introduce a livello formale alcuni pilastri, come il diritto alla disconnessione, o l’utilizzo di strumenti aziendali che l’azienda deve fornire in dotazione.

Si trattava delle prime norme che regolavano lo Smart Working in modo “ampio”, lasciando quindi molto spazio alla contrattazione aziendale, proprio perché il lavoro deve essere, e rimanere “agile”.

¹ Legge 22 maggio 2018, #81: “Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”

Una legge troppo dettagliata avrebbe imbrigliato il lavoro e boicottato il concetto di “smart”. Negli anni questo approccio è stato (ed è) più volte criticato da chi avrebbe preferito delle linee guida più specifiche (in fondo siamo o no il paese degli azzecagarbugli?). Lascio ad avvocati ed esperti di diritto la questione di cosa sia meglio; sta di fatto che la Legge 81/2017, e sue successive modifiche, rappresentano ad oggi il quadro normativo di riferimento sul lavoro agile in Italia.

Ma continuiamo la nostra storia. Per quanto i risultati narrati dall'Osservatorio anno dopo anno fossero incoraggianti, fino al 2019 lo Smart Working era appannaggio di poche, intuitive aziende, principalmente di grandi dimensioni e/o di matrice internazionale. Si contavano 579.000 collaboratori coinvolti in progetti di Smart Working. E sembrava un gran risultato!

Poi è arrivata la pandemia., e chi se la scorderà mai. L'allora Primo Ministro Giuseppe Conte parlò di lavorare in modalità Smart Working.

E da lì fino a 8 milioni di persone si sono ritrovate a lavorare da remoto, molto spesso con mezzi di fortuna e quasi al 100% impreparate da un punto di vista di strumenti e cultura digitale, ma anche e soprattutto di cultura del lavoro.

Da lì è stato un brulicare di storture, arrangiamenti, incomprensioni.

Come per ogni fenomeno che avviene in Italia, in pochissimo tempo sono sorti centinaia di esperti ed esperte a raccontare cosa fosse lo Smart Working e come essere più produttivi da casa, come parlare con i colleghi da remoto, etc.

Allo stesso tempo, però, stava nascendo una grande, enorme, opportunità. Era il più grande test di lavoro da remoto che si potesse mai realizzare. In condizioni estreme, vero. In piena impreparazione. **Ma gli anni di covid con il pc sul tavolo della cucina e il gatto sopra la tastiera hanno dimostrato pienamente che SI PUÒ FARE. È possibile far accadere le cose anche fuori dall'ufficio. È possibile ottenere dei risultati anche seduti a casa propria senza qualcuno che ti controlla a vista. È difficile, ma possibile. Quindi ci si può lavorare per renderlo semplice.**

E poi è successo un altro, grande miracolo. Che va considerato nella nostra storia, perché cambia completamente le regole del gioco. Le persone hanno vissuto, tutte insieme, momenti terribili. Per la prima volta nella storia dell'umanità abbiamo avuto tutti paura di morire, e tutti nello stesso momento. Abbiamo subito un lutto collettivo, contemporaneo e continuativo. Un bombardamento di ansia, paura, rabbia, dolore che ci ha cambiato profondamente. E in massa.

No, non è questo il miracolo...ma quello che arriva dopo! In quel lungo momento di oblio, è successa una cosa straordinaria e dirompente: abbiamo avuto **la possibilità di riappropriarci di noi. Del tempo, degli affetti, della nostra vita.** Il tempo di pensare a quanto quel lavoro non ci piacesse più anzi ci provocasse emozioni difficili da digerire; il tempo di pensare al nostro benessere; di stare con i figli, i partner, i cani o i gatti senza la colpa di togliere tempo al lavoro.

Quindi abbiamo ringraziato per essere ancora vivi e ci siamo presi la libertà di lavorare meno o comunque di dedicare parte della giornata a noi stessi e agli affetti. È stato un punto di rottura, una faglia di Sant'Andrea che cambierà per sempre le cose. **Da lì, non si torna indietro.**

Nascono infatti fenomeni come la **Great Resignation** (più di 70 MILIONI² di lavoratori US si sono licenziati tra il 2021 e il 2022), che ha colpito parecchio anche l'Italia (poco più di 4 Milioni³ di dimissioni), in nome della ricerca di un lavoro che desse senso alle cose, un "purpose". O quantomeno che permettesse dei ritmi "normali".

Per chi resta comincia ad andare di moda il **Quite Quitting**, nome più di tendenza di un comportamento agito per decenni, noto come: faccio il mio e alle 17 mi cade la penna, da sempre appannaggio di una nutrita fascia di colletti bianchi, in Italia.

Comincia a circolare una narrazione del tipo "l'ufficio non serve a niente, lavorate da dove volete" (work from anywhere) basta che portate risultati.

² JOLS Report, US Bureau of Labor Statistics

³ Dati diffuse da CISL in collaborazione con Bibliolavoro e Vertenze Lombardia

Le big della Silicon Valley fanno a gara a lanciare politiche di remote work sempre più spinte.

Dalle nostre parti, invece, cominciano a sorgere sempre più progetti di Smart Working, le aziende vogliono organizzarsi bene perché hanno intuito i vantaggi. Inizialmente è un gran fiorire di vendite di uffici, nell'ipotesi di non usarli più o quantomeno di diminuire la presenza contemporanea, quindi l'esigenza di grandi spazi.

Insomma, per quasi due anni sembrava che si fosse aperta di fronte a noi una grande autostrada di possibilità. Anche se rimaneva sempre, a volte in ombra, a volte meno, un tema tabù: **il controllo**. Come faccio a sapere che stai lavorando? Come faccio a sapere che non stai girando il sugo e giocando con i bambini? Questo a livello esponenziale e detto anche da top manager da cui ci si aspetterebbe un approccio più... smart appunto.

Tra il 2022 e il 2023, con la ripresa di una vita pre-covid, il ritorno alla "normalità", ad uscire, a viaggiare, a organizzare fiere e incontri, il progresso dello Smart Working ha visto una bella battuta d'arresto. In tutto il mondo.

Le aziende hanno progressivamente richiamato le persone in azienda. All'improvviso il remote non piaceva più. È vero che ha coinciso con l'allentamento delle restrizioni in tutto il mondo e con il ritorno alla normalità, quindi c'era bisogno di normalità, appunto. Andare in ufficio, vedersi, stare insieme.

Ma dopo un iniziale momento di felicità collettiva per la ritrovata socialità, le cose non erano più come prima. Gli eventi hanno cambiato in modo definitivo la nostra storia, il nostro essere, e di conseguenza il nostro modo di lavorare. **Niente è più come prima e, se è vero che si cerca la normalità, è venuto il tempo di costruire un “new normal” che tenga conto di quanto successo negli anni passati.**

Questo però molto spesso è quello che pensano i collaboratori e collaboratrici nelle aziende. È meno frequente che lo pensino i capi. Tant'è che i famosi numeri elaborati dall'Osservatorio palano di una popolazione di 3,587 milioni di smart worker⁴, in crescita lenta (+15K rispetto al 2022), potremmo dire in stallo. Con una grossa maturità delle grandi aziende, una maggiore consapevolezza delle PMI, e un passo indietro della PA (dovuto al succedersi di governi dalle opinioni contrastanti in tema lavoro agile). Quindi, l'ultima fotografia è sostanzialmente ferma, e in piena sincerità, **ora che si è “sgonfiato l'hype”, l'outlook per il futuro non è proprio roseo.**

Restano fermi però alcuni **punti cardine**:

- **Le persone non vogliono più fare a meno del proprio benessere** e continueranno a lottare per mantenerlo
- Per molti è **cambiato il concetto di successo**, spostando l'attenzione su una più ampia “life integration”, quindi la carriera a tutti i costi non è più il sogno ricorrente

⁴ Dati Osservatorio Smartworking Politecnico di Milano, convegno 2023

-
- Per la **Gen Z**, lavorativamente nata sotto Covid, è **impensabile un lavoro 100% dall'ufficio**
 - È un dato di fatto che **il lavoro ibrido porta risultati molto soddisfacenti in termini di business, di engagement, di talent attraction, talent retention.**

È da qui che bisogna ripartire per diffondere quanto più possibile i benefici di un nuovo approccio al lavoro, con l'obiettivo che diventi sempre più la nuova normalità.

Nelle prossime pagine vedremo come supportare la creazione e il consolidamento di un mindset volto allo sviluppo dello Smart Working, inteso come “work style”, allontanando sempre più gli spettri di definizioni sbagliate, postazioni arrangiate e lunghe e sfinenti videocall.

L'obiettivo è proprio quello di fornire strumenti pratici, spunti concreti, situazioni reali, così da portare o rafforzare il lavoro agile in tutte le aziende italiane.





Seconda Parte:

SMART WORKING È UN PROGETTO STRATEGICO



Gli effetti dello Smart Working in azienda

Un progetto di Smart Working è un asset strategico per l'azienda e deve coinvolgere tutta l'organizzazione, a più livelli. L'ho detto migliaia di volte e lo ripeterò all'infinito.

Ma spesso le aziende faticano a capirlo, e lo affidano al reparto che sembra loro più affine alla tematica: le risorse umane.

Certo che è un tema HR, perché si parla di persone, e persone a lavoro.

Diverso dire che è un tema SOLO HR. In realtà **riguarda l'intera strategia aziendale, perché significa rivoluzionare completamente il modo di lavorare.**

Faccio qualche esempio così ci capiamo meglio.

Uno Smart Working fatto bene ha innumerevoli vantaggi:

- La definizione del lavoro per obiettivi migliora il raggiungimento dei risultati
- Una migliore life integration migliora la vita di collaboratori/trici che saranno contenti di restare
- Una azienda life integration oriented è ben vista da nuovi talenti, che vorranno lavorarci
- È possibile che con una giusta organizzazione degli spazi ottimizzi i costi di real estate
- L'ampio uso della tecnologia migliora i processi, rendendoli più veloci. Quindi produce efficienza in tutti i reparti
- È stato ampiamente dimostrato una diminuzione di giorni di malattie e permessi, che sono un costo per l'azienda

Sono pochi esempi, ma è evidente da subito quanti ambiti aziendali traggono beneficio da un nuovo modello di lavoro. Ecco perché mi sgolo a dire che lo smartworking non è un progetto solo HR. I KPI per misurare il successo di un progetto e soprattutto come siano trasversali a tutte le aree. E soprattutto sono degli indicatori di performance veri, concreti, reali. Quantificabili in soldi.

Questi soldi, che poi, sono il motore di tutto.

Qualunque imprenditore, per qualunque progetto, fa queste tre domande:

- quanto mi costa
- quanto mi rende
- quanto risparmio

E un progetto di lavoro agile ben strutturato risponde con numeri significativi a tutte e tre queste domande.

Il progetto, quindi, è strategico perché permette all'azienda di investire e avere un ritorno in termini economici (di guadagno o di risparmio).

Ma è un progetto strategico anche perché **coinvolge l'intera popolazione aziendale**. Diventa parte di un "company rebranding", quindi entrano in giochi concetti come "mission", "valori", parole "mantra" che caratterizzano il temperamento aziendale, e quindi il mindset di chi ci lavora.

È un progetto che va a rivedere profondamente i valori fondanti del modo di lavorare di quella azienda, per riscriverli da capo e proiettarli in un futuro sostenibile.

Last but not least, **ha enormi vantaggi anche verso l'esterno, agendo sulla reputazione dell'azienda stessa.** Capite bene che, con queste premesse, e aprendosi a nuovi orizzonti, invece che rimanere fermi su “quanti giorni si lavora da casa”, un progetto di Smart Working può fare da apripista a un cambio di strategia, a un rebranding, un riposizionamento dell'azienda verso l'innovazione, l'inclusività, il people caring. Assume le caratteristiche di una carta davvero vincente, per il management e per la reputazione dell'azienda stessa. Ecco perché non ha senso lasciare gli HR da soli a portare avanti un progetto di Smart Working, sarà per forza di cose un approccio incompleto e destinato al fallimento. Uno di quei progetti in cui si pensa che basti la bacchetta magica, quattro chiacchiere e due disegni, fino ad arrivare alle fatidiche parole: “te l'avevo detto che non avrebbe funzionato”. HR può fare da capoprogetto, può “tenere la lead” come dicono quelli bravi. Ma servirà poi un comitato composto da tutte le funzioni e relative persone più “operative” di queste funzioni per creare un gruppo di progetto, trasversale a tutta l'azienda. Non ultimo, servirà coinvolgere anche la popolazione aziendale. **Cosa serve quindi per farlo funzionare?** Questo approccio al lavoro, per esistere, deve basarsi su delle **solide, solidissime fondamenta. Che sono appunto i 3 pilastri⁵ che andremo a vedere.**

- **Behavior, quindi i comportamenti**
- **Bricks, i mattoncini, la sede di lavoro**
- **Bytes, la tecnologia che fa da collante**

⁵ *Smart Working the ultimate guide - Seedble*

Su Bricks e Bytes faccio giusto un accenno, ma è fondamentale inquadrarli nel proprio contesto. Poi mi concentrerò su tutti i comportamenti di leadership che fanno funzionare un progetto e un approccio di Smart Working.

2.1 Bricks

Oggi lavoro in smart. Quante volte lo abbiamo sentito dire? Usato come sinonimo di lavoro da remoto. Ho già spiegato come il concetto di smart sia un plus rispetto al “semplice” remote working, ma, nel parlato comune, le due cose coincidono.

Remoto non significa per forza smart, così come presenza non significa per forza smart. **Nello Smart Working l'ufficio ha la sua identità. Esiste, e ha un ruolo. Dire «oggi lavoro in Smart Working» è concettualmente una frase sbagliata. Perché Smart Working non significa remote work, e se lavori in smart, lo fai sempre, perché significa approcciare il lavoro in un certo modo.**

Per questo anche se **in questo momento c'è un grande richiamo in ufficio da parte delle aziende, non è detto che sia la fine dello Smart Working. In realtà l'ufficio è parte integrante di una strategia di Smart Working, l'importante è che appunto sia funzionale al raggiungimento degli obiettivi, e del benessere di chi lo vive.**

⁶ Puntata 63 del Podcast Radio Smart Working - Rubrica Lavoriamo Agili

È per questo motivo che gli spazi di lavoro stanno notevolmente cambiando. Nella cultura tradizionale, il “posto” di lavoro era, appunto, un posto. Un luogo dove recarsi e da cui tornare a casa ogni giorno⁷.

Adesso si apre la possibilità che il lavoro sia un concetto a sé stante, e che prenda nuove e diverse connotazioni se svolto in ufficio o da remoto. Le aziende non stanno solo innovando gli uffici, ma stanno progettando degli spazi che siano ad hoc per le attività che vi si svolgeranno.

E questa è una rivoluzione, a cui si assiste ormai da circa 15 anni, ma che sta avendo la sua più grande realizzazione, almeno in Italia, negli ultimi 5 anni: **lo spazio in funzione del lavoro. Non più il lavoro in funzione dello spazio. Ripensare gli spazi di lavoro in una logica che mette al centro dello sviluppo l'utente, sempre più evoluto, informato, avvezzo alle tecnologie e omnicanale.**

Una delle modalità in cui si possono progettare spazi smart è la **metodologia ABW⁸**, Activity Based Working. Letteralmente, Activity Based Working significa **posto di lavoro basato sulle attività**.

Provo a spiegarlo meglio, e rimando alla puntata del podcast⁹ in cui racconto tutto il metodo.

Il concetto alla base dell'ABW è proprio che lo spazio diventa funzionale al lavoro da svolgere. Di conseguenza, è fondamentale definire che tipo di attività va svolta in un determinato momento o giorno, e quali sono i “requisiti” di spazio e tecnologia per svolgere quella attività al meglio.

⁷ "Il futuro del lavoro è femmina" di Silvia Zanella, 2020

⁸ "Art of Working" di Erik Veldhoen, 2004

⁹ Puntata 63 del Podcast Radio Smart Working - Rubrica Lavoriamo Agili

Ad esempio, ci sono delle attività per cui si ha bisogno solo del pc e di una scrivania; altre per cui serve uno spazio dedicato. Metti che dobbiamo pensare tutti insieme, che stiamo creando un nuovo prodotto o servizio, stiamo pensando nuove idee. Sono passati parecchi anni dal mito del garage in cui sono nate Apple e Microsoft, ci meritiamo e possiamo permettere degli spazi adeguati al pensiero e alla creatività anche dentro gli uffici. O magari c'è bisogno di concentrazione, ma la maggior parte delle postazioni sono in open space. Insomma, il nuovo concetto di spazio di lavoro prevede uno studio importante delle attività che si svolgeranno in quello spazio, e una conseguente progettazione ottimale. Lo spazio in funzione del lavoro, appunto. Secondo grande pilastro: la ricerca del benessere attraverso lo spazio. Qualunque sia l'attività che ci si troverà a fare, lo spazio che la accoglie dovrà essere sì funzionale, ma dovrà anche rispondere a una serie di parametri, definiti per migliorare il nostro benessere a lavoro. E questo significa spazi ampi, grande luce naturale, nonché sapiente organizzazione di luci e utilizzo di colori, combinati sulla base di numerosi studi, perché siano adeguati al lavoro in generale e ai valori dell'azienda rispetto al luogo di lavoro, più in particolare. Eh, sì, perché un luogo di lavoro smart incarna l'azienda, ne riproduce i valori, i colori, le energie, le motivazioni. Aiuta a costruire un legame ancora più forte. Ora pensatevi dentro un ufficio con queste caratteristiche. E magari aggiungetene altre, in base alla vostra fantasia e ai bisogni. Forse diventa molto più invitante restarci tanto tempo, oltre che efficiente e produttivo. Mica male no?

2.2

Bytes

La tecnologia è un fattore abilitante del lavoro, un acceleratore. Strumenti e tecnologie collaborative, oltre a garantire condivisione, mobilità e flessibilità, ci rendono più produttivi e ci consentono di risparmiare tempo e costi.

Il lavoro agile si fonda sulla presenza e il corretto utilizzo di tali tecnologie.

Ahimè, ci sono due grandi problemi, su questo fronte:

Il primo è che **il livello di conoscenza e di dimestichezza degli strumenti è decisamente basso**: secondo un report Istat¹⁰, **nel 2021 poco meno della metà delle persone di 16-74 anni residente in Italia ha competenze digitali almeno di base (45,7%)**.

Il divario tra i diversi Paesi europei risulta piuttosto elevato. L'Italia occupa le ultime posizioni della graduatoria europea.

Se vi chiedessi quali strumenti tecnologici utilizzate, quanti ve ne verrebbero in mente? Probabilmente non superate i cinque, forse tre.

E se vi chiedessi per quanti di questi potete dire di avere una conoscenza adeguata? Ecco, lì il numero scenderebbe drasticamente.

La mancanza di conoscenza degli strumenti porta a un cattivo utilizzo, quindi da un lato a un potenziale inespresso, dall'altro a fare male le cose di tutti i giorni.

¹⁰ "Cittadini e competenze digitali" Istat, Giugno 2023

Questa mancanza, chiaramente, ha un impatto significativo sulla riuscita del lavoro agile. Per citarne alcuni:

- **Difficoltà nella comunicazione e collaborazione:** Se una persona non è familiare con strumenti come videoconferenze, chat online e piattaforme di condivisione documenti, può avere difficoltà a comunicare in modo efficace e collaborare con i colleghi.
- **Problemi di accesso ai dati e alle risorse:** La mancanza di familiarità con le tecnologie di accesso remoto può ostacolare l'abilità di accedere ai dati e alle risorse necessari per svolgere il proprio lavoro. Questo può rallentare le operazioni e limitare l'efficienza.
- **Sicurezza informatica:** La mancanza di conoscenza delle pratiche di sicurezza informatica può rendere una persona più vulnerabile a minacce come malware, phishing e altre violazioni della sicurezza. Ciò potrebbe compromettere la sicurezza delle informazioni aziendali e dei dati sensibili.
- **Difficoltà nella risoluzione dei problemi tecnici:** Lavorare in modalità asincrona richiede una certa autonomia nella risoluzione dei problemi tecnici. Se una persona non fosse in grado di risolvere piccoli inconvenienti tecnologici, potrebbe dover aspettare il supporto IT, rallentando il flusso di lavoro.

-
- **Inefficienze nell'utilizzo degli strumenti di produttività:** Le tecnologie di produttività, come suite di ufficio e software di project management, sono essenziali per il lavoro agile. La mancanza di conoscenza di queste applicazioni può portare a inefficienze, lavoro disorganizzato, perdita di tempo e di risorse, duplicazioni di effort (pensate ad esempio a dover rifare un documento perché il collega non ha salvato le modifiche in cloud ma sul suo pc).

L'altro grande ostacolo, emerso chiaramente nel corso degli ultimi anni, è che **un utilizzo sbagliato della tecnologia ci ha fatto diventare schiavi della tecnologia stessa:**

- Il fatto di essere iperconnessi ha instillato l'idea di essere sempre reperibili. Sono caduti tutti i confini della libertà personale, e al contempo è forte la pressione di dover rispondere subito, perché appunto sempre connessi.
- La possibilità di organizzare meeting da remoto o ibridi, ha fatto sì che si registrassero numeri record di incontri. In piena pandemia siamo arrivati a 17 milioni di meeting al giorno, e non mi stupirei se i numeri siano continuati a salire. Questa presenza costante, questa pressione costante, ha causato e causa livelli di ansia e stress mai registrati prima.

-
- Si è fatto l'errore di considerare "produttività" la presenza e l'attività sulla suite. Creando un vero e proprio paradosso di produttività, con metriche di presenza e attività online in costante crescita, ma senza la possibilità di verificare la produzione di reali delivery. Si è dato per scontato che essere sul pc, rispondere agli inviti per le riunioni, collegarsi alle riunioni, fosse in sé per sé già produttività¹¹. Che, se ci pensate bene, ricalca in pieno il concetto di "sono in ufficio, quindi sto lavorando", anche se la maggior parte del tempo sei alla macchinetta del caffè. Il luogo è diventato digitale, virtuale, ma il concetto di "controllo e presenza" è rimasto lo stesso.

In questo, bisogna dirlo, la maggior parte delle aziende ha fallito. Molto ha influito un grande, enorme fattore: **la mancanza di mindset. La mancanza di leadership.**

Ecco perché ora ci concentreremo sui Behaviours per un lavoro davvero agile.

Ma prima di avventurarci nei meandri della leadership, importante chiudere bene tutta l'argomentazione legata al progetto, e poi all'approccio, di Smart Working, e ai suoi pilastri.

C'è un pilastro più importante dell'altro? NO.

La tecnologia senza la giusta concezione dello spazio, e i comportamenti adeguati, lo abbiamo visto, crea molti danni.

¹¹ Puntata 36 del Podcast Radio Smart Working - Rubrica Lavoriamo Agili

-
- L'ufficio ben organizzato, senza tecnologia e comportamenti, rimane una bellissima scatola vuota.
 - I behaviour senza la tecnologia e gli spazi, rimangono delle buone intenzioni.

Tecnologia, spazi, leadership sono i 3 grandi pilastri su cui fondare un progetto di Smart Working e da cui ripartire ogni giorno affinché l'approccio continui a vivere nel tempo.

Se per la tecnologia e gli spazi può bastare fare qualche investimento sensato, per i comportamenti bisogna investire tanto, sempre di più, sui propri collaboratori. E creare la leadership guida del lavoro agile.

Prima di concentrarmi su mindset, skill e comportamenti di leadership, mi preme ricordare che c'è un altro, imprescindibile elemento che influisce notevolmente sulla riuscita di un progetto di Smart Working, e che fa capire ancora meglio perché sia un progetto strategico; come ho detto prima, **il progetto deve coinvolgere l'intera popolazione aziendale**, perché ha effetti e ritorni sulla totalità delle persone.

E perché abbia la giusta risonanza, è fondamentale che **esista una strategia di comunicazione interna ed employee engagement altrettanto forte e strutturata.**

Quindi ben vengano comunicazioni periodiche, pagine intranet dedicate, uno spazio blog per dare voce a tutte le persone, challenge, reward competition a tema, così come programmi di ambassador per diffondere il messaggio, raccogliere feedback, farsi portavoce delle idee e dei suggerimenti di tutti i collaboratori.

Questa è la ricetta per il successo di un progetto di Smart Working. Provata e riprovata, con le dovute interpretazioni aziendali, funziona sempre. È complessa, ma dal grande ritorno, sia nell'immediato che negli anni successivi.

E ora vediamo insieme che leadership serve per guidare questa trasformazione.



Terza Parte:

LEADERSHIP AGILE



Il contesto in cui operiamo

Parecchi anni fa, una canzone faceva così: “È un mondo difficile; felicità a momenti, futuro incerto”. Sono passati davvero tanti anni, ma per me rimane la migliore descrizione breve del mondo in cui viviamo. Ci sono anche descrizioni più “formali”, acronimi che fotografano e raccontano il contesto in cui ci troviamo ad agire e che, nella loro immediatezza, ci permettono di riflettere e di prepararci a introdurre le risorse che ci servono per navigare in queste acque.

Il primo acronimo¹² è vecchietto, risale alla guerra fredda, ma ancora valido. Il mondo in cui viviamo viene definito VUCA: volatile, incerto, complesso, ambiguo.

Volatile

Un mondo instabile, in costante cambiamento. Determinare causa ed effetto è sempre più difficile.

Uncertain

Gli eventi sono quasi del tutto imprevedibili; è un po' come guidare guardando lo specchietto retrovisore.

Complex

Un mondo pieno di complessità, con troppi fattori da considerare, di cause ed effetti distanti nel tempo e nello spazio.

Ambiguous

Un mondo in cui vige la mancanza di chiarezza, di trasparenza. Troppa velocità negli scambi, che aumenta la vaghezza. Difficoltà a concettualizzare la minaccia in anticipo.

¹² Puntata 31 del Podcast Radio Smart Working "Mondo VUCA e Mondo BANI"

Basterebbe già questo a capire che serve una leadership forte, illuminata, che sposi la critica costruttiva, coltivi il dubbio e l'errore come fonti inesauribili di conoscenza. Ma con la pandemia la situazione è diventata ancora più complicata. Per la prima volta nella storia conosciuta abbiamo avuto tutti quanti paura di morire, e tutti nello stesso momento. S'è generato un sentimento di angoscia diffusa che ha detonato nelle case, nelle organizzazioni, nel cuore delle persone. E quella esplosione continua a portare conseguenze e cambiamenti ancora oggi, e per molto tempo.

È da queste considerazioni che Jamais Cascio, antropologo e futurista americano, nel 2020 ha presentato il framework recente e aggiornato – BANI – durante un evento IFTF (Institute of The Future). Secondo Cascio, gli strumenti del framework VUCA non ci aiutano a capire cosa accadrà. Per questo conia un nuovo acronimo che descrivere meglio la realtà e il mondo in cui viviamo e ci troviamo a prendere decisioni: un mondo BANI, fragile, ansioso, non lineare, incomprensibile.

Brittle

Situazioni in cui le condizioni non sono semplicemente instabili, sono caotiche.

Anxious

In cui i risultati non sono semplicemente difficili da prevedere, sono completamente imprevedibili.

Non-linear

Oppure, per usare il linguaggio particolare di questi framework, situazioni in cui ciò che accade non è semplicemente ambiguo, è incomprensibile.

Incomprehensible

Ora, che il mondo sia più VUCA o più BANI ci interessa poco; è chiaro che in un mondo vorticoso come quello in cui ci troviamo a vivere, lavorare, prendere decisioni ogni giorno, è fondamentale sviluppare degli antidoti forti, potenti, radicati, che ci permettano di navigare in queste acque difficili senza soccombere.

Serve un framework di riferimento in cui muoversi e accrescere confidenza giorno dopo giorno.

Un framework che parte con un mindset, si sviluppa in comportamenti, e si diffonde con delle competenze specifiche, per fortuna, tutte allenabili.

Ma che differenza c'è tra mindset, comportamenti e competenze?

La linea è sottile, sfumata, le definizioni spesso si confondono. Alcuni concetti (come flessibilità, lavoro per obiettivi) sono delle vere e proprie soft skills, ma si configurano anche come pilastri di un certo modo di pensare e agire. E ancora, le competenze si dimostrano in comportamenti, e i comportamenti sono influenzati dalle competenze.

E quindi? Siamo di fronte al solito caso di fuffa applicata con un sacco di parole messe lì a caso?

Ovviamente, no.

Questo libro è un manuale pratico di leadership agile, ha l'obiettivo di fornire degli strumenti di leadership che possano essere introdotti concretamente e da subito.

Perché questo avvenga, è necessario dare una struttura leggibile e praticabile a dei concetti spesso aleatori, sicuramente dai contorni sfumati.

Partendo dai miei studi, dall'esperienza, e dai maggiori trend degli ultimi anni in ottica leadership, **ho messo insieme un "modello", un framework di riferimento possibile, pratico, concreto, che:**

- Parte da alcuni elementi imprescindibili, immancabili, rispetto al significato e allo spirito del lavoro agile (il mindset).
- Concretizza quei principi, definendo alcuni comportamenti base, il minimo indispensabile perché quei principi diventino reali in una organizzazione.
- Associa ai principi e ai comportamenti una serie di competenze chiave da allenare con costanza, per garantire che lo smartworking sia davvero pensato e realizzato a dovere.

Non ho l'ardire di considerarlo un modello esaustivo di tutte le possibili sfumature; piuttosto, l'ho pensato come un punto di partenza, una base per una prima autovalutazione (personale e/o dell'azienda) e la costruzione di un modello proprio per la guida del lavoro agile.

Cominciamo ad esplorare questo framework partendo proprio dal mindset.

3.1

Il mindset

Cosa intendo per mindset?

Ok, posso usare una parola italiana. Mentalità. Ma non rende bene l'idea. Proviamo con la nostra lingua antenata: forma mentis. Ecco, forma mentis rende meglio l'idea.

Non esiste una definizione univoca di mindset, proverò a rendere chiaro il concetto: **il mindset, o forma mentis, è il modo in cui una persona si approccia agli eventi della vita e al continuo cambiamento.** Quell'insieme di pensieri, atteggiamenti e comportamenti che mette in campo di fronte al succedere delle cose. Spesso infatti si chiama in causa il mindset rispetto all'atteggiamento nella risoluzione di problemi, ma il mindset abbraccia la totalità della nostra vita, come viviamo e affrontiamo i problemi, ma anche come accogliamo (o rigettiamo) le cose belle e significative.

Di solito, si fa una prima, grande distinzione, tra **fixed mindset** e **growth mindset**¹⁴.

Fixed Mindset è, appunto, un approccio immobile, fisso, rigido. Di chi rimane fermo sulle proprie convinzioni, se il mondo cade, si sposta un po' più in là. È l'approccio che una volta aveva chi si avvicinava alla maturità delle competenze, che dava la "sicurezza" di avere sempre una soluzione.

Diciamolo subito per sgombrare il campo: **un fixed mindset, considerando il contesto e il mondo in cui ci muoviamo, ci farà naufragare in un battibaleno. E di certo non vi renderà leader smart.**

¹⁴ Puntata 74 Podcast del Podcast Radio Smart Working

Quello che invece è fondamentale avere o crearsi è il cosiddetto **growth mindset, il mindset della crescita**. Un approccio alle cose e al cambiamento aperto, flessibile, che abbracci l'apprendimento e il miglioramento continui, che preveda apertura, resilienza, collaborazione.

Un/a leader che guidi un team o una azienda in Smart Working deve possedere questo tipo di mindset. E cos'altro? Se riprendiamo la definizione di Smart Working, troviamo già dentro l'essenza della forma mentis necessaria per guidare il lavoro agile. Gli elementi del "Growth" si mescolano a quelli del lavoro smart, per creare un grande mix, un ampio **Smart Working mindset**. Provo a definire gli elementi "minimi" che mi aspetto di trovare in lavoratori e lavoratrici dotati (o dotabili) di questo approccio. Le descrizioni sono volutamente brevi e dirette, volte a fornirvi degli input e supportarvi a dare il giusto nome alle cose, per poi capire dove si è già abbastanza forti e dove migliorare.



Elementi imprescindibili di uno Smart Working Mindset

AUTONOMIA Chi ha Smart Working mindset sa organizzare il proprio lavoro, conosce i dettagli tecnici, non ha bisogno di supporto costante per svolgere le attività. Conosce i tempi che le sono necessari a completare un task e si organizza in tal senso.

RESPONSABILITÀ Chi ha Smart Working mindset si prende la responsabilità delle task che porta avanti; è consapevole che un suo ritardo o una mancanza determinerebbero un rallentamento di tutto il processo, si adopera affinché tutto proceda come deve. Qualora abbia bisogno di aiuto, sa quando e dove chiederlo; qualora emergano delle criticità, sa che deve segnalarle e a chi. Qualora si trovi davanti a un bivio, sa quando è sua responsabilità prendere una decisione o scalare a chi di competenza.

FIDUCIA Chi ha Smart Working mindset sa quanto sia fondamentale creare un rapporto di fiducia¹⁵, sia con i propri collaboratori che con gli stakeholder. La fiducia passa da molteplici atteggiamenti, che per certi versi sono soggettivi e personali. Lo vedremo meglio nel capitolo “comportamenti”.

OBIETTIVI Chi ha Smart Working mindset conosce il metodo smart, o anche “solo” la definizione del lavoro per obiettivi. Sa suddividere il lavoro tra macro-obiettivi, micro-obiettivi e task quotidiane. Tiene traccia degli avanzamenti e delle criticità. Sa che spesso anche se l'obiettivo è il suo non può arrivarci da solo, perché interconnesso con altri reparti, altre funzioni che possono influenzare il risultato.

¹⁵ Puntata 78 del Podcast Radio Smart Working

Quindi comprende che lavorare per obiettivi significa anche essere in grado di influenzare e guidare qualunque team/persona entri in qualche modo nella rotta del suo obiettivo.

INNOVAZIONE Chi ha Smart Working mindset sa che propensione all'innovazione è fondamentale perché il cambiamento è continuo, e non è possibile fermare il flusso. Opporre resistenza porta solo a rendere più difficoltose le cose. Meglio mettersi in modalità guida che passeggero.

FLESSIBILITÀ Chi ha Smart Working mindset dimostra Flessibilità¹⁶ nella gestione del tempo, ma anche nell'approcciarsi agli eventi. La flessibilità permette di pensare soluzioni diverse, fuori dagli schemi, che appunto considerino dei passaggi fino a quel momento tralasciati.

COLLABORAZIONE/TEAM Chi ha Smart Working mindset si muove bene nel gioco di squadra, sa alternare ruoli di leadership (anche quando non è formalizzata) a ruoli di followership. Mette a disposizione le proprie conoscenze e supporta la crescita di uno spirito di squadra. Non è detto che sia colui/colei a cui piace partecipare a tutte le attività del team, aperitivi compresi (anzi più facile che preferisca tenere separati i momenti professionali e privati), ma è sicuramente la persona su cui contare sul lavoro, la persona che media tra diverse esigenze e cerca sempre di trovare una soluzione che vada bene al maggior numero di individui nel team.

¹⁶ Puntata 66 del Podcast Radio Smart Working

Flessibilità



Lavoro di Team



Responsabilità





Obiettivi



Fiducia



Innovazione

3.2

Comportamenti

Una volta identificati i pilastri su cui si costruisce l'organizzazione e la vita del lavoro agile, è importante passare alla pratica. Dare concretezza a dei principi che altrimenti rischiano di rimanere delle dichiarazioni di intenti.

Rimanere sulla carta, infatti, è il più grande rischio di un progetto così ambizioso che vada proprio a riformulare i principi chiave di una azienda. E questo per vari fattori:

- **Ci vuole tanto tempo** affinché un principio, una volontà, diventi un atteggiamento concreto. D'altronde, sappiamo che il cambiamento ha le sue fasi, e inoltre ognuno attraversa le fasi a velocità diversa. La bravura del leader sta anche nel definire una andatura “media” e tenere tutti pressappoco a quella velocità.
- **Perché un principio si concretizzi, va declinato in attività, task, comportamenti quotidiani e realizzabili.**
- **Quelle attività, quei gesti concreti e quotidiani, vanno poi riportati all'interno del framework di riferimento.** Ad esempio: mi confronto con i miei colleghi perché uno dei nostri principi è il lavoro di squadra e io mi sto allenando a farlo nelle decisioni di tutti i giorni”. Anche qui, opera fondamentale del leader è proprio quella di ricondurre azioni e comportamenti a un più grande “why” stabilito in precedenza, nella definizione del mindset.
- **La domanda che potete farvi è: come declino i principi del mindset in azioni quotidiane che io e i miei collaboratori/trici possiamo mettere in atto agevolmente?**

Per rispondere, bisogna riprendere i principi ispiratori del mindset, e per ciascuno chiedersi; **in che modo rendo questo principio reale?**

Io ho fatto questo esercizio identificando almeno **quattro possibili categorie di comportamenti per ogni principio ispiratore**. Anche qui, l'elenco è una base di partenza a cui si possono aggiungere numerose attività, soprattutto andandole a declinare per la propria realtà.

Questo approccio infatti diventa vincente nel momento in cui per ogni principio inserite delle azioni specifiche che riguardano il vostro team o azienda. Nel coaching si chiama **“ancoraggio”, ovvero trovare un elemento pratico per dare vita a un principio che altrimenti rimarrebbe su carta**.

Le grandi aziende multinazionali investono molto tempo, energie e budget per creare dei framework di riferimento che siano più reali e ancorati possibili alla vita aziendale, proprio per fornire degli esempi pratici di comportamento ai collaboratori, così che questi possano metterli in atto tutti i giorni con relativa semplicità.

È un esercizio che vi consiglio vivamente, perché darà immediata concretezza alle vostre dichiarazioni di leadership e al contempo farà capire alle persone che credete molto in quello che avete dichiarato e volete davvero realizzarlo. Questo darà una grande mano (o in ogni caso confermerà) alla vostra credibilità, elemento imprescindibile per un/a leader.

Riprendo quindi i pilastri del mindset e vi lascio un primo elenco di attività con cui ogni principio si può esplodere. Noterete che alcuni comportamenti si ripetono uguali o simili all'interno dei vari principi, è naturale, agiamo come persone intere e non a compartimenti stagni, e le nostre azioni hanno riflessi ampi.

Riparto quindi riprendendo i principi del mindset, ed esplodendoli in comportamenti.



Fiducia

La fiducia¹⁷ è davvero un elemento imprescindibile per uno Smart Working degno di questo nome, e in generale per una relazione professionale proficua. Ma anche uno dei principi più soggettivi e aleatori che ci siano.

Come possiamo renderlo concreto? Come portiamo la fiducia a lavoro?

Di base, un rapporto di fiducia nasce e cresce perché entrambi le parti:

- si impegnano ad avere una apertura verso l'altro
- rispettano l'opinione dell'altro
- dimostrano rispetto verso la decisione presa
- mantengono l'impegno di portare a termine un eventuale compito
- si prendono cura dell'altro attraverso la condivisione, il coinvolgimento, l'attenzione a determinati dettagli.

Sulla fiducia mi permetto un breve “affondo”, e in particolare su uno dei comportamenti che al contempo nasce e si alimenta attraverso la fiducia: **LA DELEGA**¹⁸. È uno dei concetti più “chiaccherati” e meno attuati che io conosca. In tanti anni d'azienda e di coaching, è un tema caldo, anzi caldissimo, e mi preme fornirvi una definizione adeguata.

Delegare non significa “mollare” quella attività/responsabilità ad un'altra persona e non occuparsene più.

¹⁷ Puntata 78 del Podcast Radio Smart Working

¹⁸ Puntata 11 del Podcast Radio Smart Working

Significa piuttosto chiedere supporto per lo svolgimento di un determinato compito, fornendo istruzioni chiare sulle aspettative e definendo dei tempi di condivisione dell'output. Volendo, anche dei momenti intermedi tra l'assegnazione e la chiusura dell'attività.

Non credete mai alla frase “mi fido ciecamente”. Non è vero che la fiducia è cieca.

La fiducia ci vede benissimo, semplicemente guarda da lontano e non interviene se non quando definito, a meno che la persona stia andando completamente in un'altra direzione. Questo è un atteggiamento di delega onesto, sincero, concreto e realista.

Perché la delega cade nella fiducia? **Perché bisogna fidarsi di qualcuno per affidargli un compito.** Fidarsi significa essere consapevole che lo porterà a termine, ma anche che ha tutti gli strumenti per farlo. E fidarsi significa anche che la **persona delegata ha un range di libertà nel portare a termine l'attività**, avremo definito insieme le aspettative, lasciando autonomia sui dettagli.

Se vi aspettate che un'altra persona faccia le cose esattamente come le fareste voi, meglio che le facciate da soli. Quella non è delega, è approfittarsi del tempo altrui per non essere poi soddisfatti. E potervi lamentare.

Responsabilità

Anche essere responsabile si declina in molte sfaccettature. Volendo evidenziarne solo alcune, le principali, una persona può definirsi responsabile sul lavoro quando:

- **È puntuale:** dimostra rispetto per il tempo proprio e degli altri e riconosce che una scadenza ha un preciso significato, e non rispettarla porta a delle conseguenze.
- **Mantiene gli impegni:** una volta presa una task, la persona responsabile la porta a termine.
- **Prende l'iniziativa,** assumendosi a volte anche carichi di lavoro extra, per il bene dell'organizzazione e del progetto.
- Sa **valutare rischi e opportunità** di una azione, un compito, un progetto. E sa anche quali e quanti rischi correre, rispetto alle possibili opportunità.

Flessibilità

Nel framework che ho disegnato la flessibilità è un principio, ma vale la pena ricordare che, più in generale, è una competenza. Una delle competenze chiave, tra l'altro, per muoversi nel mondo VUCA e BANI in cui brancoliamo quotidianamente.

Che significa essere flessibili, a lavoro?

- Avere **consapevolezza** che viviamo nel cambiamento continuo, e che le posizioni rigide ormai non hanno più senso.
- **Mantenere e promuovere un atteggiamento positivo e costruttivo.** Evitare i NO a priori ma piuttosto farsi sempre una domanda di apertura (es, in che modo?).
- Questo porta anche ad avere una propria opinione, portare delle **idee da condividere** e da cui prendere spunto per la decisione finale. Senza la presunzione di aver pensato la soluzione perfetta.
- Essere in grado di **relazionarsi con persone diverse in contesti diversi**, complessi, a volte con carenza di informazioni e/o presenza di conflittualità, senza pregiudizi né lasciandosi andare all'emozionalità.

Obiettivi

Sugli obiettivi come mindset ci sarebbe un mondo da dire, ma è anche vero che se ne parla talmente tanto e ovunque, sono convinta che abbiate già una ampia conoscenza di cosa significhi un approccio per obiettivi.

Saltando l'ormai arcinota definizione di obiettivi SMART²⁰, e volendo darvi dei suggerimenti per il vostro manifesto di comportamenti, ecco come si comporta una persona/team che ragiona per obiettivi:

- **Definisce degli obiettivi sostenibili, raggiungibili, misurabili, time based (SMART, appunto).**
- Identifica una serie di azioni per raggiungere tali obiettivi e le inserisce all'interno di un **action plan**.
- **Tiene sotto controllo i risultati**, identificando degli indicatori di performance (KPI) che possano fornire informazioni sull'andamento del singolo obiettivo, da misurare con cadenza periodica (mai solo alla fine).
- Sulla base dell'analisi dei KPI, potrebbe **revisionare l'obiettivo e/o l'output desiderato**, dimostrando quindi apertura mentale (e flessibilità).

²⁰ Puntata 2 del Podcast Radio Smart Working

Lavoro di Team

“Se vuoi arrivare primo corri da solo, se vuoi arrivare lontano cammina insieme²¹”.

Questa è una delle mie citazioni preferite in tema di team work. La trovo vera e altrettanto spiazzante. Eh, sì, perché la verità è che trovare la giusta sintonia con le altre persone è davvero complicato, e la situazione è peggiorata dopo la pandemia e la possibilità/necessità di isolamento e il mancato contatto quotidiano.

D'altronde, un gruppo di persone che lavora insieme non è un team. Affinché si crei un team, sono necessari alcuni passaggi, tutti molto difficili, lenti, da alimentare e verificare continuamente:

- La creazione di una **identità di team**, definendo una visione e uno scopo comune.
- Un **dialogo aperto, onesto, sincero e assertivo**, volto a superare le difficoltà e non a crearle.
- L'atteggiamento di **apertura e condivisione** che porta a cercare soluzioni per la collettività, non solo per il bene personale.
- Un legame di **fiducia e solidarietà** che porti a mettere la squadra di fronte alle esigenze della singola persona.

²¹ Proverbio keniota

Innovazione

In molte organizzazioni la parola “innovazione” è sinonimo di persone creative chiuse dentro una stanza che creano chissà cosa.

La realtà è molto lontano da questa immagine, perché **in un mondo in continuo cambiamento innovare significa anche e soprattutto trovare nuove soluzioni a vecchi problemi in cui è mutato il contesto di riferimento**. E questo, se ci pensate, è molto più frequente che trovare la nuova idea geniale di prodotto o servizio.

L'innovazione è prima di tutto un modo di essere e di lavorare, assolutamente fondamentale in un contesto di lavoro agile. Come si comporta una persona innovatrice?

- **Studia il contesto** di riferimento rispetto al problema che deve risolvere/attività che deve svolgere.
- **Parte dal passato**, o dal come si fa adesso e, grazie allo studio del contesto, identifica cosa funziona bene e cosa invece dovrebbe essere rivisto. E si adopera per migliorarlo.
- Chiaramente, crea ex novo un prodotto o servizio.
- È consapevole che **lo sbaglio fa parte del processo creativo**²². E anzi, non è uno sbaglio, è un pensiero incompleto che porterà poi a creare una soluzione definitiva. **Vive e promuove l'apprendimento per tentativi - “trial & error”**.

²² Puntata 74 del Podcast Radio Smart Working

Autonomia

Altro elemento imprescindibile dello Smart Working, altro termine che può generare confusione. Autonomia non significa solitudine. Né abbandono (della serie “fai da solo/a perché non ho tempo di spiegarti”).

Autonomia e responsabilità sono concetti vicini e che pescano elementi l'uno dall'altro; volendo provare a rimanere sul concetto “puro” di autonomia, ecco alcuni comportamenti che delineano una persona autonoma:

- **Svolgere i task senza bisogno di supporto o approvazione costanti,** avendo a disposizione gli strumenti per procedere.
- **Comprendere fino a dove arriva la propria competenza e quando invece sia necessario interpellare qualcuno** (responsabile, o collega di altri team), senza egocentrismi né timore di disturbare.
- **Organizzare** le proprie attività secondo criterio, rispettando le urgenze e le diverse commissioni che possono arrivare, soprattutto in una organizzazione complessa (a matrice, orizzontale, etc).
- **Rispettare le scadenze** e/o informare con dovuto anticipo se la scadenza non può essere rispettata, in modo da causare meno impatto possibile.

Riassumendo...

Compiti a casa

Una volta definiti i principi di mindset, per ciascun principio dovete trovare risposta a questa domanda: in che modo rendo questo principio reale?

Nel rispondere, definite comportamenti semplici, pratici, quotidiani, riconoscibili al vostro team/organizzazione. Ricordate che “less is more”, più le frasi sono semplici (soggetto, verbo in forma attiva, complemento) e più facili sono da ricordare, e di conseguenza da mettere in pratica. Potete usare anche la forma “IO”, per aumentare l'immedesimazione.

Buon lavoro!





3.3

Le competenze

E siamo arrivati all'ultimo elemento che completa il nostro framework: le competenze fondamentali da porre in campo in un contesto di Smart Working.

Credo sia opportuno anche qui introdurre alcune definizioni:

Le competenze, o skills, si dividono in due grandi categorie:

- **Hard skills:** competenze di natura specifica, specialistica, come saper utilizzare un determinato software o macchinario.
- **Soft skills:** competenze trasversali di natura NON tecnica. Possiamo definirle come capacità cognitive, comportamentali, emotive, comunicative che si sviluppano e crescono a livello di singolo individuo, e che si utilizzano continuamente nella vita lavorativa quotidiana.

Nel framework io faccio riferimento specifico alle soft skills.

Le competenze trasversali, infatti, sono state e saranno ancora di più la chiave per assicurarci un posto di lavoro in un mondo sempre più digitale e automatizzato.

Se ci pensate, è più facile apprendere come funziona un programma che come fare a prendere una decisione; senza contare che la tecnologia corre talmente veloce che le istruzioni di funzionamento del programma che sono valide oggi, sono vecchie domani.

Quindi, in senso generale, ha poco senso investire tutta la propria energia nella formazione tecnica di dettaglio, se quel dettaglio a vita breve. Meglio concentrarsi sulle proprie attitudini e capire quali servono a lavoro, quali sono già abbastanza sviluppate e su quali invece posso continuare a formarmi.

In un contesto VUCA e BANI sono proprio le competenze trasversali che aiutano a trovare la strada. Proprio perché non c'è "la retta via" e le variabili sono innumerevoli, bisogna introdurre competenze complesse e articolate.

E con l'intelligenza artificiale come la mettiamo? Beh, le competenze trasversali si sposano bene con l'AI, perché non sono replicabili. La complessità del cervello e del mondo emotivo dell'essere umano sono uniche e, se ben utilizzate, vanno a completamento e supporto dell'Intelligenza artificiale, senza che una prevarichi l'altra.

Quindi sì, anche in un contesto sempre più orientato all'AI, le soft skills rimangono un bene prezioso da continuare a coltivare²³.

Concludo affermando che **una delle caratteristiche fondamentali delle soft skills è che sono tutte allenabili. Non si tratta di predisposizione o carattere.** O meglio, alcune saranno più innate, su altre ci vorrà un lavoro approfondito. Ma nessuna skill è data per bontà divina. E questa è una buona notizia, perché significa che ciascuno di noi, che sia leader o semplice collaboratore/trice, può allenarsi e migliorarsi.

²³ *Human + Machine: Reimagining Work in the age of AI. Paul R. Daugherty, H. James Wilson*

Un buon punto di partenza è identificare le skill che servono per quel determinato contesto lavorativo. Nel nostro caso, ho elencato quali sono le competenze più utili per costruire e mantenere un approccio al lavoro agile, considerando gli elementi di mindset e i comportamenti da attuare.

Anche qui, si tratta di una lista abbondante ma non esaustiva. Le sfumature sono talmente tante che addentrarsi in ciascuna sarebbe stato impossibile.

Un inizio, da cui poi andare a costruire il proprio elenco di skill che non dovrebbero mai mancare.

Ma quali sono le soft skills? E quali sono le più importanti? E quali servono per mantenere un approccio al lavoro agile?

Se digitate soft skill su Google vi escono 663 MILIONI di risultati. Concetto ormai inflazionato, direi anche abusato. E la cosa bella è che la definizione di soft skill è talmente “aperta” che al suo interno confluiscono comportamenti, atteggiamenti, competenze vere e proprie. Nessuno è mai riuscito a tracciare una lista univoca.

Io sono solita cercare riferimenti scientifici o comunque accreditati. Per questo mi baso sempre sulla lista delle skill che elabora il World Economic Forum²⁴.

Ogni 3 anni, con l’emanazione del report “Future of Job”, identifica le 10 top skill che servono nel mondo del lavoro e per il prossimo futuro.

²⁴ <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/future-of-jobs-2023-skills/>

Qui trovate un mix tra i miei studi, i riferimenti autorevoli e l'esperienza. Ho identificato quelle che, a mio parere, sono le skill imprescindibili per lo Smart Working, rispetto anche al framework disegnato.

Essendo soft, ed essendo appunto trasversali, queste competenze sono necessarie per dare vita a più comportamenti all'interno del framework. Per questo ho preferito inserirle come elenco. Alla fine, troverete comunque un riassunto del framework con l'identificazione di mindset, comportamenti, e una sintesi di skill per ciascuno di essi.

Con l'obiettivo di procedere con ordine, ho inserito una distinzione di base tra le competenze:

- **Competenze comportamentali:** sono le skill che esercitiamo nei confronti dell'altro. La comunicazione, la leadership, l'ascolto, l'empatia, etc.
- **Competenze personali:** sono skill che identificano il nostro essere, il nostro modo di pensare.
- **Competenze organizzative:** tutto quello che ha a che vedere con l'organizzazione del lavoro.

Ho inserito un'ulteriore suddivisione, che è quella delle Intelligenze. Non si tratta di skill, ma di funzioni del nostro cervello che ci permettono di attuare determinati comportamenti. La più famosa è l'intelligenza emotiva, ma citerò anche l'intelligenza relazionale e l'intelligenza sociale.

3.4

Competenze Comportamentali

Problem Solving

Ovvero il processo che parte da una situazione problematica e arriva ad una situazione in cui il problema non esiste più.

Qui l'inglese ci aiuta, perché un verbo declinato nella forma -ing identifica sempre un'attività in divenire, fluida, continua. La capacità di risoluzione di un problema, infatti, è un vero e proprio processo.

Perché il problema sia risolto, occorre che si verifichino alcune condizioni:

- Identificare il problema.
- Esplorare diverse soluzioni (difficilmente la prima è quella buona).
- Elencare pro e contro delle diverse soluzioni.
- Scegliere quella che sembra più adeguata al contesto.

Due consigli pratici:

- **La soluzione perfetta non esiste. Sarà sempre relativa al momento, al contesto, alle risorse e informazioni disponibili.** Ed è giusto così, ricordate sempre il mondo VUCA/BANI in cui ci troviamo ad agire.
- **Nessuno vuole avere problemi, per questo ci si sbriga a risolverli. Ma spesso la soluzione più rapida non è la migliore, e può causare ulteriori problemi.** Meglio investire un po' più di tempo nell'esplorazione e nell'analisi di possibili soluzioni, così da ottenere risultati più duraturi.

Decision Making

Ovvero il processo relativo alla presa di una decisione.

Molto spesso si tende erroneamente ad unificare il problem solving e il decision making. Non sono la stessa cosa, e può darsi anche che non siano skill esercitate dalla stessa persona. Questo perché richiedono atteggiamenti simili, ma non completamente identici.

Prendere una decisione è infatti l'ultimo step del processo di risoluzione di un problema. Potreste essere in grado di fare analisi, identificare più soluzioni e relativi pro e contro, ma decidere potrebbe mettervi in crisi.

Questo perché la decisione è una competenza di leadership, porta con sé delle responsabilità nei confronti del team/organizzazione e una forte dose di giudizio esterno. Ma il più grande freno a prendere decisioni è la paura di sbagliare.

Anche qui, due consigli pratici:

● **Capiterà di sbagliare.** Il fallimento²⁶, lo sbaglio, sono passaggi necessari per arrivare alla “perfezione”. Abbi il coraggio di andare avanti, ma preparati alla possibilità di sbagliare. Un buon esercizio è quello di farsi due domande e valutare onestamente le risposte:

- Cosa succede se prendo questa decisione?
- Cosa succede se non prendo questa decisione?

Ricordate anche che ci sono intere correnti di pensiero che “inneggiano” al fallimento come strumento di apprendimento.

²⁶ Puntata 74 Podcast

Tutta la cultura delle start up si basa su questo approccio. Anzi, il fallimento è benvenuto e si cerca di farlo arrivare presto, così da ripensare al prodotto/servizio/strategia e avere successo.

Sempre per consolarvi e liberarvi dalla colpa e dalla vergogna che ci attanagliano se pensiamo al fallimento, anche nel nostro paese sono nate delle belle iniziative: tra tutte, segnalo la **Scuola di Fallimento**²⁷, che appunto insegna ad abbracciare il cambiamento passando anche dai nostri errori.

Il “rumore”²⁸ ha un grande effetto sulle decisioni che prendiamo. Secondo Kanheman, psicologo statunitense e vincitore del Premio Nobel per l'economia nel 2022, è colpa del rumore se due medici con identiche competenze, esperienze e capacità diagnosticano due cose diverse al paziente. Il rumore, la fretta, la pressione, la velocità, le mille cose da fare. Tutto questo “inquina” e porta ad avere meno lucidità e freddezza. Anche se urgente, una decisione ha bisogno di tempo, concentrazione e silenzio. Datti la possibilità di prenderteli tutti e tre.

²⁷ Puntata 74 del Podcast Radio Smart Working

²⁸ www.scuoladifallimento.com

Empatia

La parola stessa suona fuori posto nel vocabolario del business: che cosa può avere a che fare l'empatia con la dura realtà del mercato? A che serve l'empatia per fare business?

Empatia significa letteralmente entrare in contatto. Nel pratico, significa e prendere in considerazione e soppesare i sentimenti di collaboratori/trici – insieme ad altri fattori – come parte integrante del processo decisionale, che sfocia in una scelta ragionata.

L'empatia è un grande mondo, ma soprattutto un modo di essere, e di dirigere, su cui c'è ancora grande fraintendimento. C'è chi si chiede come sia possibile prendere decisioni difficili quando si prova «compassione» per le persone coinvolte. Eppure, i leader empatici non si limitano certo a simpatizzare con le persone che li circondano: si avvalgono delle loro conoscenze per migliorare aspetti non quantificabili ma decisivi della vita aziendale.

Grande tranello è pensare che sia sinonimo di un generico «vogliamooci tutti bene». Vedremo meglio come declinare l'empatia come una grande cornice nel paragrafo sull'intelligenza emotiva.

Comunicazione

Per quanto possa sembrare scontato, in una società, in una comunità, esiste solo ciò che si può comunicare. Tutto il resto semplicemente non esiste.

Poi possiamo addentrarci nei principi inviolabili della comunicazione (tipo: non è possibile non comunicare; la comunicazione è sia verbale che non verbale, etc), ma quello che in questa sede ci interessa è che la comunicazione è una skill fondamentale per un/a leader e per la riuscita di un qualunque progetto trasformativo come il lavoro agile.

Come ho scritto nel capitolo dei pilastri, un progetto di Smart Working deve essere accompagnato da una adeguata, intensa e capillare comunicazione, altrimenti è destinato a fallire.

E più in generale, un/a leader in grado di comunicare efficacemente con il proprio team, organizzazione, con il resto dell'azienda, sarà in grado di costruirsi una rete di contatti fondamentale per la riuscita delle proprie iniziative, così come di negoziare, tenere alto l'umore del team, o anche "semplicemente" impartire indicazioni chiare e risolutive.

Consigli pratici? Ci ho fatto un corso sulla comunicazione! Vi riassumo quelli più veloci da attuare e che faranno fare un grande salto in avanti alla vostra comunicazione.

- **La comunicazione parte dall'ascolto attivo** (descritto sotto).
- **Ogni comunicazione deve avere un obiettivo**, altrimenti sono solo parole, righe, messaggi che fanno perdere tempo a tutti. Abbiate sempre in mente il motivo che vi porta a comunicare qualcosa.
- **Più una comunicazione è specifica, più arriverà facilmente a meta.** Le persone non vi leggono la mente, quindi esplicitate i concetti il più possibile per avere maggiori probabilità di comprensione da parte dell'altro/a.
- **La comunicazione arriva meglio se è positiva.** Se vi dico di NON pensare al cavallo bianco di Napoleone, quale è la prima cosa che fate? Ecco, questo vale per ogni volta che aggiungete una negazione ad una azione. L'italiano è una lingua straordinaria ed esistono innumerevoli modi per esprimere una negazione, senza usare il NON.

Ascolto Attivo

L'altra faccia della medaglia della comunicazione è l'ascolto. Si tende a dire "ascolto attivo", anche se dovrebbe essere scontato che l'ascolto sia attivo, ma purtroppo si è diffusa la cattiva abitudine di fare minimo due cose insieme, di cui una spesso è (provare ad) ascoltare l'altra persona.

Ascoltare è un po' come avere buon senso, tutti pensano di saperlo fare. Quante volte ho sentito manager fin troppo chiacchieroni e presenzialisti dire "so ascoltare le persone". La realtà è che, un po' come per l'empatia, per saper ascoltare bisogna lasciare andare il proprio punto di vista, e soprattutto il desiderio di avere ragione, la volontà dell'ultima parola.

Durante i miei corsi dico sempre che, se abbiamo due orecchie e una bocca un motivo ci sarà, anche se spesso non ci piace. Sì, è un modo un po' rude di introdurre l'argomento, ma garantisco che le persone se lo ricordano!

Volendo essere più formale e dettagliata, parliamo di ascolto attivo quando:

- **Si ascolta per ascoltare, invece che per rispondere;**
- Chi ascolta rimane in **silenzio** e in attenzione verso chi parla;
- Chi ascolta cerca di **interpretare** anche il linguaggio non verbale e se ci sono contraddizioni tra il verbale e il non verbale. In questo caso, vince sempre la comunicazione non verbale/para verbale;
- L'attenzione porta chi ascolta a fare **domande aperte, senza interpretazioni del messaggio;**
- Chi ascolta attende che chi parla abbia concluso e riparte dalle parole dell'interlocutore.



Leadership

Faccio sempre fatica a inserire la leadership nell'elenco delle soft skills: è vero che è una competenza ma, al tempo stesso, quando pensiamo ad una persona di leadership, le attribuiamo un insieme di molte competenze. È come se fosse una “skill box”, che contiene tutte le altre skill nominate in questo capitolo e altre ancora.

Letteralmente, la leadership è l'arte della guida. Il/la leader indica la via, dirige la squadra verso la meta, è il punto di riferimento.

Con il tempo la definizione di leadership si è evoluta, passando dall'approccio più militaresco (il generale al comando e i soldati che ubbidiscono) a un modus più attento alla persona, al contesto, alla strategia.

Ci sono decine, forse centinaia di definizioni di leadership. Una delle mie preferite, in cui ritrovo connotati e significati ancora molto validi, è di Jim Rohn, famoso imprenditore e motivatore americano, di cui ho letto molti libri:

“La sfida della leadership è di essere forte, ma non brutale; gentile, ma non debole; temerario ma non prepotente; riflessivo, ma non pigro; umile, ma non timido; fiero, ma non arrogante; dotato di umorismo; ma senza follia.”

Un/a leader guida supporta, motiva, ascolta i propri collaboratori, con l'obiettivo di metterli nelle migliori condizioni possibili di raggiungere i risultati. È in prima linea, possibilmente osserva le cose da dietro, interviene quando necessario, prende decisioni difficili, si carica degli sforzi e condivide i risultati.

Le competenze di leadership sono fondamentali per la riuscita di un qualunque progetto e per lo sviluppo di una managerialità onesta, concreta, rivolta al raggiungimento dei risultati e al benessere professionale delle persone.

Questo è un passaggio fondamentale: mi preme che vi sia chiaro che il/la leader non è la persona sola al comando, ma colui/colei che porta avanti la nave assieme al proprio equipaggio, dando importanza a ogni elemento dello stesso, e non solo a far andare veloce la barca.

Da questa precisazione nasce anche la mia personale (anche qui, ci tengo) opinione: **la leadership è una missione, un modo di essere e di vivere**. Non dico che sia una qualità innata, ormai è stato sdoganato il mito che “leader si nasce”; è una competenza e come tale si impara. E come ogni competenza, anche la leadership può essere suddivisa in tanti aspetti, tanti capitoli da studiare ed esercitare. Ma di certo è vero che esercitare leadership è un lavoro a 360 gradi e cambia totalmente la quotidianità, il modo di approcciarsi al lavoro, alle persone, alle responsabilità.

E poi c'è un altro grande fatto. Nel libro della leadership c'è un capitolo che riguarda avere l'attitudine al comando senza desiderare le luci della ribalta; capire che un/a leader è un pianeta e vive della luce che inondano le stelle (il suo team). Questo concetto è tanto difficile quanto straordinario. E, sempre tornando alla mia interpretazione, significa vivere protesi verso l'altro. E questo, questo sì, è qualcosa di innato.

Significa quindi che chi è più individualista non può essere leader? Certo che no. Siamo persone complesse in grado di riuscire in compiti complessi. Ma potrebbe avere delle difficoltà, o risultare meno autentico/a. Mentre, dall'altra parte, è possibile che chi sia maggiormente proteso verso l'altro abbia una certa facilità nel diventare leader.

Consigli sulla leadership?

Oltre a tutto quello che ho già scritto su mindset e comportamenti, che prevedono tutti l'esercizio dell'arte della guida, l'unica grande domanda che vi suggerisco di farvi, ogni volta che avete a che fare con il team, è:

“Cosa posso fare perché questa persona/team porti/no a termine il task con successo, con meno stress possibile e allo stesso tempo provi/no soddisfazione per il proprio lavoro?”.



3.5

Competenze Personali

Entriamo nella sfera delle **soft skills “cognitive”**, ovvero relative al pensiero, e introduciamo tre grandi competenze:

- **Pensiero analitico**
- **Pensiero creativo**
- **Pensiero critico**

Pensiero Analitico: è la capacità di esaminare un problema o una situazione in modo dettagliato, scomponendolo in parti più piccole per comprendere i suoi elementi costitutivi. Coinvolge l'analisi logica e la valutazione delle informazioni per trarre conclusioni informate. È il grande driver di tutti i lavori di data analysis, big data, intelligenza artificiale. Chi sviluppa attività legate al pensiero analitico avrà un lavoro assicurato per i prossimi 20 anni.

Pensiero Critico: è il processo di valutare e analizzare in modo attento le informazioni, le idee o le situazioni, esaminandole in modo critico per comprendere la loro validità, coerenza e rilevanza. Il pensiero critico incoraggia la riflessione approfondita e l'approccio critico nei confronti delle informazioni disponibili. Significa quindi guardare alle cose cercando di eliminare bias, pregiudizi e preconcetti, mettendo in discussione anche il proprio punto di vista. Io dico sempre che è il nostro antidoto contro le fake news, quella parte del nostro cervello che mette in dubbio la quantità incredibile di informazioni che ci troviamo a scorrere ogni giorno e ci fa fare una domanda in più.

Il pensiero analitico spesso si accompagna al pensiero critico. Analizzare una situazione o un problema richiede la capacità di valutare le informazioni criticamente per giungere a conclusioni accurate e ben fondate.

Pensiero Creativo: è la capacità di generare nuove idee, concetti o soluzioni originali e innovative. Coinvolge l'approccio non convenzionale, la flessibilità mentale e la capacità di vedere le cose da prospettive diverse. Il pensiero critico può stimolare il pensiero creativo. Esaminando criticamente le idee esistenti, si possono identificare nuovi approcci e soluzioni creative a un problema. Il pensiero creativo può essere affinato attraverso un processo analitico che valuta la fattibilità e la validità delle nuove idee. L'analisi può aiutare a rifinire e implementare creativamente le soluzioni.

Una persona che sviluppa tutti e tre i pensieri dimostra grande apertura mentale ed è sicuramente dotata di molti strumenti per fronteggiare le avversità quotidiane e trovare soluzioni per destreggiarsi in questo mondo ambiguo e complesso. Il livello di competenza varia a seconda di come è sviluppato il vostro cervello, di quale pensiero avete utilizzato di più nel corso della vita, di quale è il vostro modo naturale di ragionare. Ciò detto, sono tutti e tre allenabili, a partire dalle parole crociate fino a costosi master. Due estati fa lanciai una “challenge” su Instagram, con dei reel di esercizi da fare in spiaggia o in montagna per esercitare le diverse capacità di pensiero. Fu un grande successo, le persone impararono che si può apprendere molto guardando la vita di tutti i giorni con curiosità.

Lifelong Learning²⁹

Una delle espressioni più usate degli ultimi anni, assieme ad “upskill” e “reskill” è proprio “Lifelong learning”, la versione moderna di quando mia nonna diceva “non si smette mai di imparare”.

Il Lifelong learning è appunto un approccio, una mentalità di apertura all’apprendimento continuo. Il mondo in cui viviamo è talmente cambiato, e soprattutto cambia così in fretta, che abbiamo bisogno di stratificare nuove conoscenze giorno dopo giorno.

Pertanto, conoscenza, competenze e capacità di apprendimento sono risorse fondamentali per trovare e mantenere un lavoro qualificato e rimanere al passo delle innovazioni sociali, culturali e tecnologiche, non ultimo, il grande sviluppo dell’intelligenza artificiale.

Questo approccio è considerato una competenza perché porta con sé la curiosità di apprendere nuove cose, l’apertura al mondo esterno, la consapevolezza di non essere onnisciente e quindi di avere bisogno di imparare. E si sa, la curiosità è una formula di eterna giovinezza!

A me piace definirlo una “meta-competenza”, perché, grazie allo sviluppo di una mentalità aperta all’apprendimento continuo, alleniamo le nostre competenze e ne sviluppiamo di nuove.

È quella filosofia di vita, quell’apertura mentale che ci permette di migliorarci professionalmente e come persone.

²⁹ Puntata 44 del Podcast Radio Smart Working

Da un punto di vista aziendale, favorire una strategia di formazione continua è praticamente un bingo assicurato: una leva fondamentale di employee branding e retention, perché le persone vogliono imparare e apprezzano che l'azienda investa nella loro formazione. È un approccio win win³⁰: è contenta la persona, è contenta l'azienda e, grazie ai processi di formazione finanziata, anche l'investimento economico è minimo.

Nel framework di leadership agile disegnato, quindi, il concetto di lifelong learning assume un duplice valore: come competenza da sviluppare e allenare lato collaboratore/leader; come strategia vincente lato azienda.

³⁰ <https://hbr.org/2022/04/6-strategies-to-upskill-your-workforce>

3.6

Competenze Organizzative

Se parliamo di Smart Working, diventa obbligatorio maneggiare abilmente project management, time management, task management, tensione al risultato, orientamento verso l'obiettivo;

Sono tutte competenze che rientrano nella più ampia categoria delle **competenze organizzative**, ovvero **le capacità di organizzare bene il lavoro in modo da essere più efficienti e più produttivi**.

Anche qui, alcune persone nascono più metodiche di altre, ma in generale le competenze organizzative sono tra le più semplici da apprendere, e anche tra le più consigliate. Un buon corso di project management fa miracoli e vi salva dallo stress della disorganizzazione e del disordine.

Inoltre, allenare le competenze organizzative influisce anche su altre skill, come il pensiero analitico, il pensiero critico, il problem solving, il decision making. Più le attività sono organizzate in modo efficiente e più saranno evidenti le criticità e la necessità di azioni risolutive.

In ottica di Smart Working, sono le competenze più evidenti, quelle di cui ci si accorge subito se ci sono o se mancano.

E, una volta pensata la strategia, sono cruciali per la messa a terra del progetto, ma non solo. Per la messa a terra di un qualunque obiettivo.

Se fossi un HR e dovessi scegliere da quali skill partire per formare "the good Smart Worker", non avrei dubbi, partirei sicuramente da qui.

Mi duole dire che in questi anni ho constatato una grave mancanza nella maggior parte delle organizzazioni; la mia esperienza si divide tra chi le ha studiate solo su carta, per poi tornare a lavorare “alla vecchia maniera” e chi si è fatto prendere un po’ troppo la mano e inserisce come task su Teams anche “bere un bicchiere d’acqua”, lasciando intuire una certa ossessione per il controllo, che si allontana parecchio sia dal concetto di efficienza che dallo Smart Working.

Di questo paradosso organizzativo e dei suoi nefasti effetti ne ho parlato a lungo nel podcast³¹, e riprendo l’argomento in seguito, parlando dei grandi punti critici dello Smart Working.

Come al solito, la virtù sta nel mezzo, quindi ben venga una organizzazione delle attività chiara, condivisa, monitorata, aggiornata. Prima di passare alla modalità “imbruttita” delle call ogni dieci minuti ricordiamoci di attivare le altre competenze, ma ancora prima il buonsenso, e chiediamoci sempre “che senso ha quello che sto facendo?”. Se la domanda non trova risposta, l’attività non serve. Parola di coach.

³¹ Puntata 36 del Podcast Radio Smart Working “Il paradosso della produttività”

3.7

Le Intelligenze

Intelligenza Emotiva

Nel 1995 Goleman pubblica il libro “Intelligenza Emotiva” e la definisce come *“quell’insieme di competenze fondamentali per sapere affrontare bene la vita: autocontrollo, entusiasmo, perseveranza e capacità di auto motivarsi”*.

Allo stesso tempo introduce il concetto di autoconsapevolezza, cioè la consapevolezza dei propri processi di pensiero e delle proprie emozioni, la capacità di identificarle dando loro un nome.

L’intelligenza emotiva, pertanto, si basa su due grosse competenze:

- **una competenza personale** data dalla consapevolezza e dalla padronanza di sé nonché dalla motivazione;
- **una competenza sociale** che è determinata dal modo in cui gestiamo le relazioni con gli altri; la base di questa competenza è costituita dell’empatia e dalle abilità sociali, intese come la capacità di saper guidare ad arte le emozioni di un’altra persona e trarre vantaggio dal fatto che gli stati d’animo s’influenzano reciprocamente.

Essere “emotivamente intelligenti” vuol dire saper conoscere e gestire le nostre risorse interiori e allo stesso tempo intuire, comprendere, rispondere correttamente alle emozioni degli altri.

Grazie a questa dote siamo in grado di comunicare, motivare, reagire nel modo giusto alle frustrazioni, coniugare le aspirazioni personali con le possibilità effettive di realizzare i nostri sogni.

Anche da queste poche parole appare evidente come l'intelligenza emotiva debba contraddistinguere il/la leader smart, agile, in grado di guidare un team e una organizzazione attraverso i cambiamenti e i dubbi della nostra epoca, con grande consapevolezza di sé e degli altri.

All'interno del framework dell'intelligenza emotiva ricadono poi la maggior parte delle skill che ho citato in precedenza. Personalmente, sapere che sono componenti di una intelligenza, e quindi del nostro cervello, mi fa pensare che sia più facile credere che le abbiamo tutti e che le possiamo allenare.



Intelligenza Relazionale

Il concetto di Intelligenza Relazionale nasce dallo psicologo statunitense Howard Gardner che la intende come "quella qualità umana di saper leggere e interpretare le situazioni sociali (i comportamenti, i desideri, le preferenze, i processi decisionali propri e altrui) e utilizzare questa comprensione per creare relazioni serene, efficaci, produttive: ossia individuare le modalità di interazione comunicative e relazionali tra persone".

A dirla tutta, Gardner andò oltre questa definizione: ipotizzando che l'intelligenza sia una capacità che tende ad evolversi, introdusse il più ampio concetto di "intelligenze multiple": il nostro cervello è formato da diverse dimensioni di intelligenze; quella relazionale è una delle intelligenze multiple.

L'intelligenza relazionale è una caratteristica trasversale che permette alle persone di eccellere in diversi campi. Proprio perché "l'uomo è un animale sociale", come diceva Aristotele, le capacità relazionali sono di fondamentale importanza, qualunque sia il ruolo ricoperto in un determinato momento della vita, che sia essa personale o professionale.

Anche in questo caso è evidente quanto sia fondamentale per un/a leader agile sviluppare tutte le competenze che afferiscono alle relazioni: la creazione e la "coltivazione" di una rete, la negoziazione, la comunicazione, l'assertività, l'empatia, l'ascolto.

Alla fine di questo lungo elenco di skill e di nozioni, possiamo concludere dicendo che il/la leader agile per eccellenza deve allenare costantemente l'intelligenza emotiva e l'intelligenza sociale per crescere professionalmente, far crescere i propri collaboratori, raggiungere gli obiettivi aziendali e, soprattutto, introdurre o mantenere un approccio agile al lavoro.



Riassumendo...

Compiti a casa

Una volta lette e comprese tutte le skill necessarie a sviluppare e mantenere una leadership agile, in primis fatevi i complimenti! Che mi rendo conto sia stato un lungo elenco e che a tratti ci si poteva perdere.

Dopodiché, va fatto un esercizio di onestà intellettuale.

Proprio perché questo è un manuale pratico di leadership agile, è importante capire dove siete rispetto al framework disegnato. Sicuramente sarete tutti dei Champions, quindi con rating elevati per ogni skill, comportamento, intelligenza. Ma se c'è qualcuno che si sente un filo indietro... beh, la buona notizia già la sapete: potete imparare e/o migliorare praticamente tutto quello che trovate in questo libro!

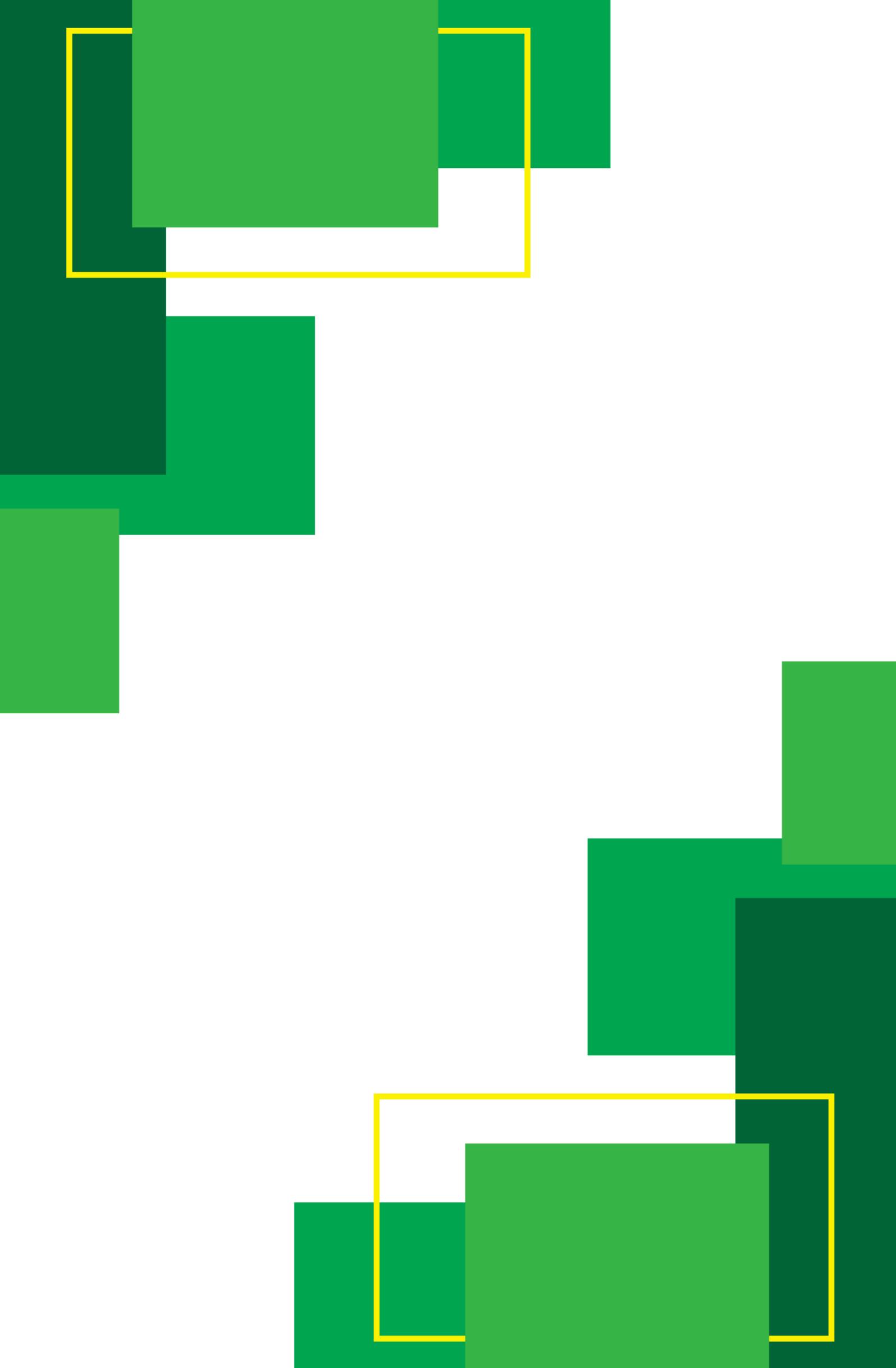
Per farlo, bisogna fare un assesment su chi siete ora rispetto a tutti questi elementi. E poi darsi un obiettivo di crescita per i prossimi 12 mesi. E, ovviamente, fare un piano! Sono pur sempre una leader agile, e una coach, chiunque lavori con me finisce con un piano d'azione!

Come farlo? Ecco i vari passaggi:

- Prendete tutte le skill, scrivetele come se fosse una lista (potete usare Excel).
- Accanto alla lista, aggiungete una colonna per valutare la situazione attuale (AS IS).
- Dopo la colonna AS IS, aggiungetene un'altra che chiamerete TO BE.
- Prendetevi un po' di tempo.

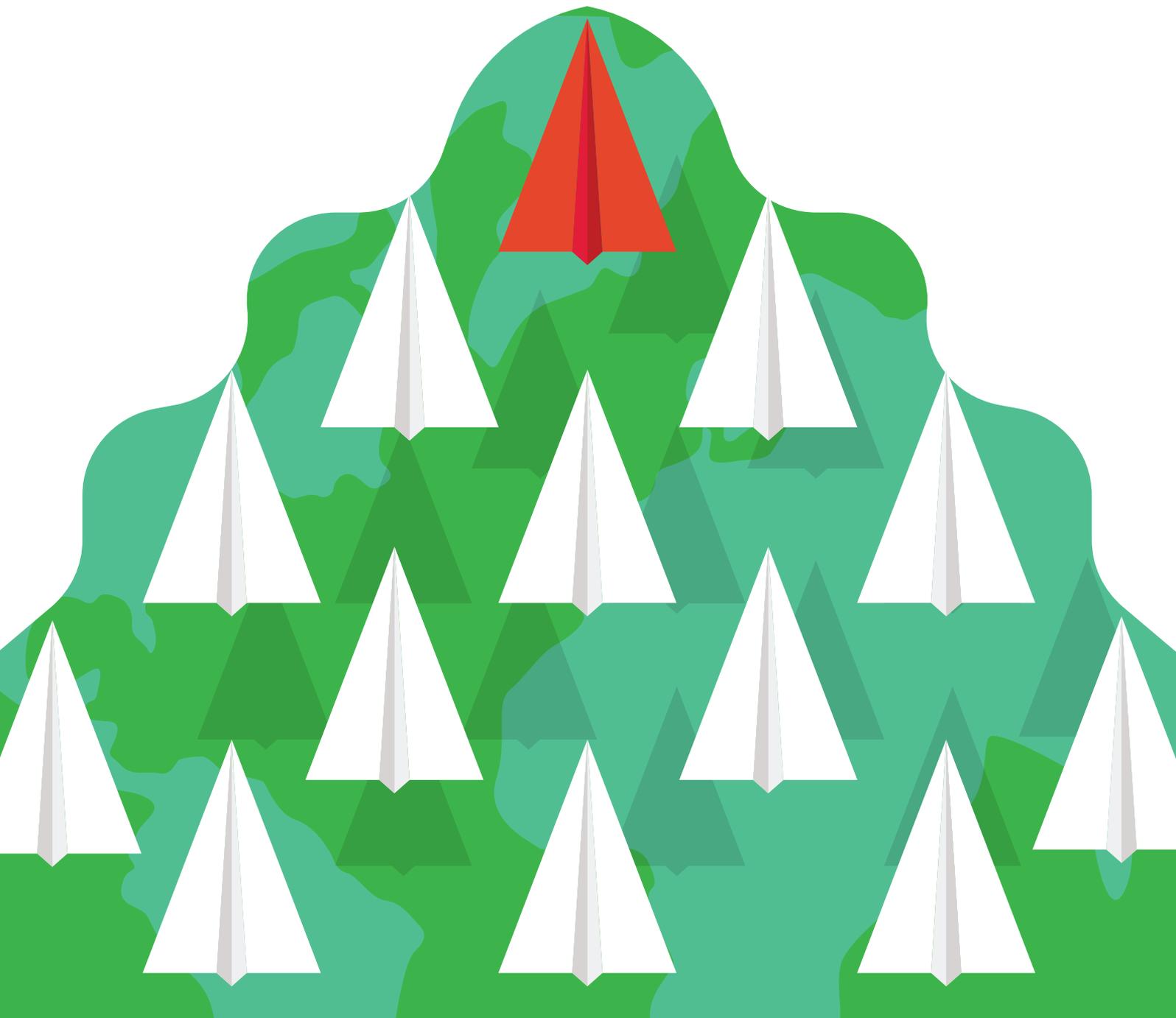
-
- Ripensate agli ultimi 12 mesi: per ciascuna skill, datevi un voto da 1 a 10, dove 1 sta per *ne ho pochissima/l'ho usata pochissimo* e 10 sta per il massimo raggiungibile. Spoiler: evitate di darvi 1 e 10, troppa negatività e troppa sicurezza non vi aiuteranno nel portare avanti il piano d'azione. Scrivete il vostro voto nella colonna AS IS.
 - Momento riflessione. Ripercorrete le skill, osservate i voti che vi siete dati, e per ciascuna skill pensate a che punto vorresti arrivare da qui ai prossimi 12 mesi. Scrivete il vostro voto nella colonna TO BE.
 - Servirà una quarta colonna di delta ($AS\ IS - TO\ BE = DELTA$), che identificherà, per ogni skill, la distanza dall'obiettivo di competenze che volete raggiungere.
 - No panico, no sconforto. Anche nel caso ci sia un gap in tutte le competenze, identificatele massimo tre su cui puntare la concentrazione e le azioni e migliorare nei prossimi 12 mesi.
 - Penultima colonna, il piano! Per le skill che avete deciso di migliorare, scrivete almeno tre azioni pratiche, concrete, realizzabili e scomponibili anche in step più piccoli.
 - Ultima colonna: la scadenza! Che la differenza tra un sogno e un obiettivo è sempre nella data di scadenza, diceva Walt Disney. Scadenze fattibili, un minimo "challenging", ma evitate eccessi che poi cadete nella frustrazione.

Ecco che avete situazione attuale, obiettivo e un piano per arrivarci. Si può fare!



Quarta Parte:

IL FRAMEWORK DELLA LEADERSHIP AGILE



Il Framework della Leadership Agile

Visto che le immagini valgono più di mille parole, ecco qui una rappresentazione visiva del framework di leadership agile che ho disegnato nelle pagine precedenti.

Ritroviamo i concetti del **mindset**, le colonne portanti.

Per ciascun concetto sono declinati alcuni **comportamenti**, quelli più importanti e più generici.

In fondo, a complemento, trovate **tutte le soft skill considerate “il minimo set possibile”** per sviluppare una leadership agile e portare avanti il vero smartworking in azienda.

Fiducia Lavoro di Team Responsabilità Autonomia

Obiettivi Flessibilità Innovazione

Problem Solving

Pensiero Critico

Decision Making

Pensiero Creativo

Empatia Comunicazione

Pensiero Analitico

Leadership

Lifelong Learning

Organizzazione

Riassumendo...

Compiti a casa

L'invito è, lo ripeto, considerare questo framework come una guida, un punto di partenza, uno schema utile per un primo assesment, sia a livello di collaboratore/leader che di azienda, per poi creare una propria "board" che sia in linea da un lato con i valori, il business e le prossime strategie dell'azienda, dall'altro con le reali possibilità di flessibilità che l'azienda è in grado di fornire.

Quindi, partendo da questo framework, provate a farvi queste domande:

- Quali elementi/concetti sono già presenti nella mia azienda/nel mio team?
- Quali elementi/concetti posso portare per migliorare la leadership e l'organizzazione?
- Come posso declinare questi elementi/Concetti rispetto ai valori e al business?
- Quali skill sono già ad un buon livello, generalmente, nella mia azienda/team?
- Quali skill vanno maggiormente diffuse/potenziare nella mia azienda/team?

E da lì definire un punto di arrivo nei prossimi 12-18 mesi, e disegnare il proprio framework conseguentemente.



Quinta Parte:

I GRANDI PAIN POINT E COME AFFRONTARLI



Cosa non va?

Nonostante gli innegabili vantaggi sulla produttività, sul benessere dei lavoratori, sui conti delle aziende, lo smartworking ha ancora molti, troppi detrattori. E adesso, a quattro anni dallo scoppio della pandemia da corona virus e con il pieno ritorno (e volontà di ritorno) alla vita precedente, sono state davvero molte le aziende che hanno fatto retrofront a modelli di lavoro agile avanzato.

Chi ha messo la retromarcia, solitamente, ha motivato la scelta chiamando in causa l'”energia” che si crea in presenza, la socialità, la collaborazione, la creatività, etc. La realtà è che queste ragioni sarebbero anche state in piedi, se però stessimo parlando di progetti full remote. Ormai, a questo punto della storia, dovremmo aver chiaro che la migliore soluzione è un modello ibrido presenza/remoto che abbracci le esigenze specifiche della singola azienda. Pertanto, queste obiezioni sono infondate o quanto meno superabili con l'approccio adeguato al lavoro agile.

Concentriamoci invece su quelli che, in effetti, sono emersi come reali punti di miglioramento all'interno di un progetto di Smart Working. Sia per conoscerli, sia per capire come governarli in termini di leadership e di comportamenti da adottare.

5.1

Over Working e Tecnostress

Come emerge anche dagli ultimi dati dell'Osservatorio del Politecnico di Milano, circa quattro persone su dieci registrano elevati livelli di over working e tecnostress.

Analizziamoli nel dettaglio.

L'over working è definito come “la tendenza a dedicare un'elevata quantità di tempo al lavoro, lavorando frequentemente al di fuori delle ore di lavoro canoniche, riducendo le pause e trascurando i momenti di riposo/hobby e socializzazione”. Vi ci ritrovate? Sono convinta che ciascuno di noi ha provato questa sensazione qualche volta nella vita, alcuni la provano tutti i giorni.

Durante i periodi bui della pandemia la situazione era ben peggiore. Da un lato l'angoscia della situazione, dall'altro il fatto di dover stare per forza a casa, e non ultimo il voler continuare a sentirsi produttivi, utili, presenti hanno portato milioni di persone a lavorare senza sosta in ogni momento della giornata. Tanto, cosa devi fare?

Postazioni arrangiate, tavole da stiro usate orgogliosamente come scrivanie, “treni” di call senza un minuto di sosta sono stati il pane quotidiano per quasi otto milioni di persone.

Il problema però è che anche usciti dal periodo più buio, certe (cattive) abitudini sono rimaste, anzi, si sono consolidate. E anche se ora magari avete la postazione “giusta” a casa, o alternate ufficio/casa, quella sensazione di non staccare mai, quell'urgenza latente di sottofondo, quel “va bene lo faccio stasera quando i bambini dormono” è diventato quasi la normalità.

La notizia è che quella non è la normalità. Non deve esserlo. Quella è la porta che vi conduce al burn out. E dai dati che emergono, per non parlare del “sentiment” che si respira nelle aziende, quella sensazione di essere sopraffatti continua a dilagare.

Secondo una recente indagine targata McKinsey e svolta su 30.000 mila lavoratori e lavoratrici in 30 paesi diversi, circa il 22% sta già sperimentando una sindrome di burn out. E 8 ragazzi su 10 vogliono cambiare o stanno cambiando lavoro per questo motivo³².

L'altra buona notizia, gemella della precedente, è che tutto questo non ha nulla a che vedere con lo Smart Working.

È la conseguenza di una cattiva progettazione o di una pessima gestione del cambiamento, a volte di entrambe le cose. In ultima, estrema analisi, è un problema di mancanza di competenze adeguate a guidare il cambiamento. E quale è l'arte della guida? La leadership. Sempre lei.

Il **tecnostress** è fratello, o potremmo dire congiunto, dell'over working. Considerando l'alto livello di tecnologia in cui siamo immersi, i due camminano sempre a braccetto.

Si definisce tecnostress “qualsiasi impatto negativo su atteggiamenti, pensieri, comportamenti o a livello psicologico causati direttamente o indirettamente dalla tecnologia”.

³² <https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/reframing-employee-health-moving-beyond-burnout-to-holistic-health>

Quello stare sempre connessi, sì. Da quando apriamo gli occhi a quando li chiudiamo, passiamo ore e ore su almeno due schermi (pc e smartphone). Il tecnostress può causare delle patologie piuttosto invalidanti³³, e in generale comporta effetti negativi su diversi livelli:

- **Soggettivo:** sentimenti di ansia, rabbia, noia, depressione, stanchezza, frustrazione, senso di colpa, irritabilità, depressione, attacchi di panico, euforia.
- **Comportamentale:** eccessiva assunzione di alcol e droghe, eccitabilità, irrequietezza, difficoltà di parola, attacchi di rabbia, calo del desiderio, alterazioni comportamentali, insofferenza verso membri della famiglia, aggressività.
- **Cognitivo:** difficoltà nello svolgimento dei compiti e nel prendere decisioni.
- **Fisiologico:** ipertensione, disturbi cardiocircolatori, emicrania, difficoltà di respirazione, vertigini, mal di testa, disturbi del sonno, affaticamento mentale.
- **Organizzativo:** assenteismo, scarsa produttività, insoddisfazione, ritardo e malfunzionamento nei processi produttivi, organizzativi e gestionali.

Se penso a over working e tecnostress insieme, mi viene in mente l'immagine di un criceto in una ruota, che corre sempre più veloce sperando di uscire e non riesce a mettere insieme due informazioni valide per cercare una soluzione diversa.

³³ Anche l'INAIL in questi ultimi anni ha confermato come tale rischio sia in aumento, tanto da includere le patologie ad esso collegate, nell'elenco delle malattie professionali non tabellate, ossia quelle per le quali l'obbligo della prova spetta al lavoratore

E penso a tutte le persone con cui mi capita di parlare e confrontarmi, a cui manca sempre tempo, soffrono di una lieve/media/grave sindrome ansiosa, hanno manifesti segnali dal proprio corpo che è l'ora di fermarsi, ma non lo fanno. Perché non c'è tempo, bisogna andare, andare, andare...

Ma dove andate tutti quanti? E soprattutto...perché??

Prendiamoci un attimo e proviamo a pensare: *come si affrontano, e magari si superano, queste due turbolenze?*

Di certo non è un affare semplice; anzi, possiamo dire che, per il mondo in cui viviamo, per i ritmi che sosteniamo, per la velocità che contraddistingue la nostra epoca, sono rischi e comportamenti endemici, che comunque ci porteremo dietro. Quello che possiamo fare, come per tutti i rischi, è calcolare ma soprattutto diminuire gli impatti, attutirli, governarli quanto più possibile.

L'altro motivo per cui è molto difficile agire su queste situazioni è che è **necessario uno sforzo individuale sì, ma anche uno collettivo**. Ormai il lavoro di ciascuno è strettamente connesso con il lavoro di altri, si parla infatti di *interdipendenza delle organizzazioni* ³⁴.

Una versione "aziendale" dello sbattere delle ali di farfalla, come dice la teoria del caos. Una specie di grande incrocio fra più "domino". Ogni movimento di ciascuna tessera genera più movimenti di più tessere nello spazio e nel tempo. Per questo pensare di risolvere o attutire le problematiche di over working e tecnostress da soli è inutile, oltre che impossibile.

³⁴ Teoria delle Interdipendenze" di Thompson

È necessario un ripensamento organizzativo e di leadership che coinvolga in primis un team, ma più in generale l'azienda.

Che poi, se torniamo per un attimo al concetto di mindset e all'elenco dei comportamenti di qualche capitolo fa, ma dove sta scritto che bisogna lavorare h24 e mettere un meeting ogni mezzora senza pause? Nella "dichiarazione di intenti" dello Smart Working non ce ne è traccia.

Nella visione del mindset, e nell'elenco dei comportamenti, nemmeno.

Dove è che si inceppa il sistema, quindi? Dove (e quando) è che "l'autonomia" e "la responsabilizzazione rispetto agli obiettivi" si trasformano in 15 ore di lavoro ininterrotto?

Il mio personale (ci tengo a sottolinearlo) punto di vista è che il cambiamento culturale sia ancora in atto, sia pressappoco a metà percorso. E, come in ogni transizione, elementi tradizionali, antichi, convivono con elementi più innovativi, creando una mescolanza di vecchio e nuovo che, chiaramente, genera confusione.

In questo momento, infatti, due modelli di lavoro radicalmente diversi (la vecchia catena di montaggio con lavoro a ore e il "nuovo" approccio per obiettivi) sono presenti nello stesso contesto. Chiunque sia nel mondo del lavoro da qualche anno ha percepito l'evoluzione del modello, come stanno cambiando le cose; e allo stesso tempo è dura, è difficile, abbandonare le consuetudini che hanno accompagnato il lavoro per tutti gli anni precedenti.

Faccio un esempio su tutti: l'orario. Se è vero, e lo abbiamo digerito tutti, che in un contesto guidato da obiettivi l'orario si configura flessibile per natura, quindi un giorno posso fare 10 ore e un giorno 4, l'approccio lunedì-venerdì 9-18 continua a essere il primo punto di riferimento. O meglio, la base di partenza, il minimo sindacabile. Tant'è che è ancora viva quella colpa latente nello staccare effettivamente alle 18 e non fermarsi a finire tutte quelle cose urgenti che in una giornata di riunioni non sei riuscito/a chiudere.

È ancora vivo il pregiudizio di colleghi/e, e le varie battutine stile “fai mezza giornata?” se esci alle 18, figuriamoci pensare di chiudere tutto alle 14 perché la sera prima hai fatto molto tardi proprio per organizzarti la mezza giornata libera.

Lavoriamo per obiettivi, ma siamo ancora schiavi dell'orario. Per cultura, per tradizione, per paura del giudizio altrui, per diffidenza. Perché si è sempre fatto così, e il cambiamento ha bisogno di molto tempo e molti step per radicarsi concretamente, con successo.

E questo approccio duale, contrastante, si ritrova in diversi momenti lavorativi:

- Nel dichiarare fiducia e nel desiderio innato di controllo;
- Nell'utilizzo di nuove tecnologie per la comunicazione e nella necessità di fare mille call per dirsi tutto a video quando a volte basterebbe una e-mail;

-
- Nel creare obiettivi e action plan, e nello sbrigare task continuative stile “monkey job” che occupano la gran parte della giornata allontanandoci dai piani più strategici.

E quindi, cosa si può fare per far scivolare questa transizione il più veloce possibile e completare la “migrazione” al nuovo mindset e ai nuovi cambiamenti?

È proprio una **questione di leadership**.

Ma soprattutto, di **COMPORAMENTI di leadership**.

Bisogna metterla in atto in ogni singolo comportamento. E continuare, perseverare, creando le proprie prassi in base a comportamenti, persone, abitudini, errori fatti lungo la strada.

È fondamentale che **il framework di leadership agile descritto nei capitoli precedenti prenda davvero vita. Sia reale, concreto, applicabile nella vita di tutti i giorni, e allo stesso tempo rifinito con gli out come di tutti i giorni.**

Riprendendo l'esempio dell'orario di lavoro, quali atti di leadership si possono introdurre per attutire quella tendenza a continuare a seguire un modello di orario/task quotidiane a favore del modello flessibile (elenco non esaustivo, se vi vengono in mente altri comportamenti, ben venga)?

-
- **Dando l'esempio:** un/a leader agile non fa battute su quanto una persona abbia lavorato e non promuove questo genere di battute nella propria organizzazione; non “ingessa” la giornata ai propri collaboratori semplicemente perché li vuole vedere in ufficio, ma anzi cerca di organizzare meeting/eventi in cui è necessaria la partecipazione con un certo anticipo e rispettando, quanto possibile, le esigenze dei propri collaboratori a lui/lei conosciute. È il/la primo/a a adottare un approccio flessibile al lavoro e quindi ad evitare il presenzialismo forzato, ma essendo presente (fisicamente o virtualmente) ogni volta ce ne sia bisogno.
 - **Organizzando più efficacemente il proprio lavoro e quello del team,** con l'obiettivo di evitare quanto più possibile meeting improvvisati; ridurre il numero di partecipanti a quelli davvero necessari; definire bene l'oggetto e l'output atteso di quel meeting.
 - **Definendo periodicamente le priorità, incluse eventuali modifiche temporanee,** così che tutti sappiano quali sono i processi e le attività più urgenti e/o importanti e si possano organizzare di conseguenza.
 - **Definendo o supportando la definizione di processi operativi in cui siano chiari ruoli e responsabilità,** in modo che le persone sappiano a chi rivolgersi in quale fase del processo, senza mandare decine di e-mail in giro per capire chi si occupa di quel pezzettino di attività.

-
- **Condividendo informazioni in modalità sincrona e asincrona**, a seconda della rilevanza del tipo di informazione, senza fare preferenze e con professionalità.

O ancora, cambiando esempio: quali atti di leadership si possono introdurre per diminuire l'ossessione del controllo e andare sempre più verso un approccio improntato alla fiducia?

- Definendo un **processo di condivisione degli obiettivi**, così che tutti sappiano cosa sono chiamati a fare e in che tempi;
- **Definendo un processo di delega**, che non è semplicemente “prendi, fai tu, mi fido”, ma ha degli step ben precisi in cui i due ruoli, delegante e delegato/a hanno attività e responsabilità delineate e misurabili;
- **Definendo una reportistica** che permetta di monitorare gli avanzamenti in autonomia, quindi senza dover ogni volta organizzare un meeting per chiedere al/la delegato/a cosa sta facendo;
- **Pianificando dei momenti di revisione periodica**, che diventeranno più intensi all'avvicinarsi della scadenza.

Ingaggio, obiettivi, condivisione, fiducia, pianificazione, feedback.

Tutti elementi che abbiamo visto fanno parte del framework di leadership agile.

La soluzione è lì. O almeno, il disegno della soluzione. Il framework contiene tutti gli ingredienti che servono, a voi l'abilità di cucinarli al meglio rispetto al vostro team e/o realtà aziendale.

È che sembrano semplici, ma attuarli con autenticità e costanza richiede davvero un grande sforzo.

Ma c'è anche una buona notizia: mica dovete fare tutto insieme! Studiate il contesto, date priorità, pianificate le azioni, studiate i miglioramenti e i fallimenti. Non fermatevi mai. I risultati arrivano.

L'ideale è partire da azioni concrete, da intraprendere tutti i giorni: abbattere il numero di call; gestire informazioni via e-mail, evitare di chiamare il lunedì mattina alle 9, mettere le call di 45 minuti invece che di 60 così da dare un po' di respiro alle persone. E così via.

Sono tutte azioni che abbasseranno la temperatura di una febbre ormai troppo alta da troppo tempo. Certo, proprio perché è alta da molto tempo, ci vorrà tempo per abbassarla. Ma, garantito, se continuerete in questa direzione la temperatura non risalirà facilmente.

La concretezza, la praticità, l'aderenza alle attività renderanno questi suggerimenti dei validi alleati contro over working e tecnostress, andando in generale a migliorare l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione.

Riassumendo...

Compiti a casa

E qui, a questo punto, la domanda che dovrete porvi, una volta letti questi diversi bullet point, sarebbe: **in che modo io/la mia organizzazione posso/possiamo seguire queste indicazioni e renderle pratiche e vive?**

Ad esempio, prendiamo il task dell'organizzazione delle riunioni: in che modo io/la mia organizzazione posso/possiamo rivedere l'approccio alle riunioni perché sia più agile ed efficiente? Ognuno di voi avrà una proposta personalizzata rispetto al vostro ambiente e contesto, e va bene così. Non esistono soluzioni preconfezionate, tant'è che a forza di pensare che ci sia l'approccio universalmente giusto si finisce per limitarsi ai principi guida e ispiratori, senza renderli pratica.

L'altro punto fondamentale è la costanza. Questi comportamenti vanno messi in atto quotidianamente, con costanza e dedizione. Spesso significherà investire una fetta importante del proprio tempo, soprattutto da leader. Ma è questa l'essenza del mestiere di leader, coltivare abitudini, approcci, modalità che permettano ai team di vivere il lavoro più organizzati e più sereni.

Già sento la lamentela *“eh ma chi ce l'ha il tempo...”*. Vorrà dire che per trovarlo sarete i primi a dover introdurre, per voi stessi, i suggerimenti scritti poco prima sull'organizzazione del lavoro. La necessità di investire tempo per creare un ambiente di valore è imprescindibile. Non è negoziabile.

Provate a fare l'esercizio inverso: **quali “priorità” (o presunte tali) nella mia giornata/settimana possono aspettare?**

5.2

Incompatibilità

Un altro grande tema che serpeggia e ogni volta rischia di minare i risultati dello Smart Working è quello relativo alla incompatibilità di alcune professioni con l'approccio di lavoro agile.

Su questo punto ho visto cadere molti possibili bei progetti, perché realtà diverse troppo complesse mettere d'accordo.

Quali sono le professioni che possono godere di un approccio di Smart Working?

In realtà, molte più di quanto si possa pensare. Il problema però nasce da una incomprensione di fondo, sempre la stessa, che porta a definire Smart Working alla stregua del lavoro da remoto.

Pertanto, tutte le professioni che richiedono la presenza fisica non possono adottare un approccio di Smart Working (tutto il settore della presenza fisica, quindi dalle catene di montaggio in fabbrica a baristi e camerieri fino agli animatori del turismo etc).

Ma è vero? In parte.

Al solito, sarebbe meglio evitare di delineare fazioni così nette. È chiaro che il primo, primissimo evidente vantaggio dello Smart Working è la possibilità di lavorare da luoghi diversi dall'ufficio. Ma abbiamo anche detto che lo stesso ufficio (vi ricordate Bricks, Byte, Behavior?) è parte integrante dello Smart Working. Proprio perché il lavoro agile, nella sua interezza, è molto di più di un "semplice" lavoro da casa.

Ad esempio, è Smart Working anche eliminare la timbratura del cartellino. O prevedere delle strategie di flessibilità che vadano incontro alle esigenze delle persone (ad esempio la settimana di quattro giorni). O rendere digitali alcuni processi, magari di controllo, così che possano essere remotizzati. E così via.

Si può fare, anche nelle aziende di produzione, anche per professioni poco remotizzabili.

Il lavoro agile mette al centro la persona e le sue capacità. Attuare un approccio di lavoro agile significa ragionare su come la persona possa lavorare con maggiore flessibilità, responsabilità e autonomia, a prescindere dal ruolo che ricopre.

È chiaro che alcuni lavori sono più facilmente inquadrabili all'interno di un progetto di Smart Working rispetto ad altri, ma è fondamentale continuare ad ampliare la vista e non limitarsi a pensare al lavoro da remoto come soluzione di Smart Working. Che poi sarà già complesso rivedere i processi produttivi in ottica AI, se ci limitiamo e chiudiamo il discorso Smart Working SÌ/NO, a mio avviso, perdiamo ancora altre opportunità di crescita e sviluppo.



Sesta Parte:

MAI PIÙ CON, MAI PIÙ SENZA



Consigli pratici e quotidiani

Siamo alle battute finali di questo manuale. Che viaggio my dears!

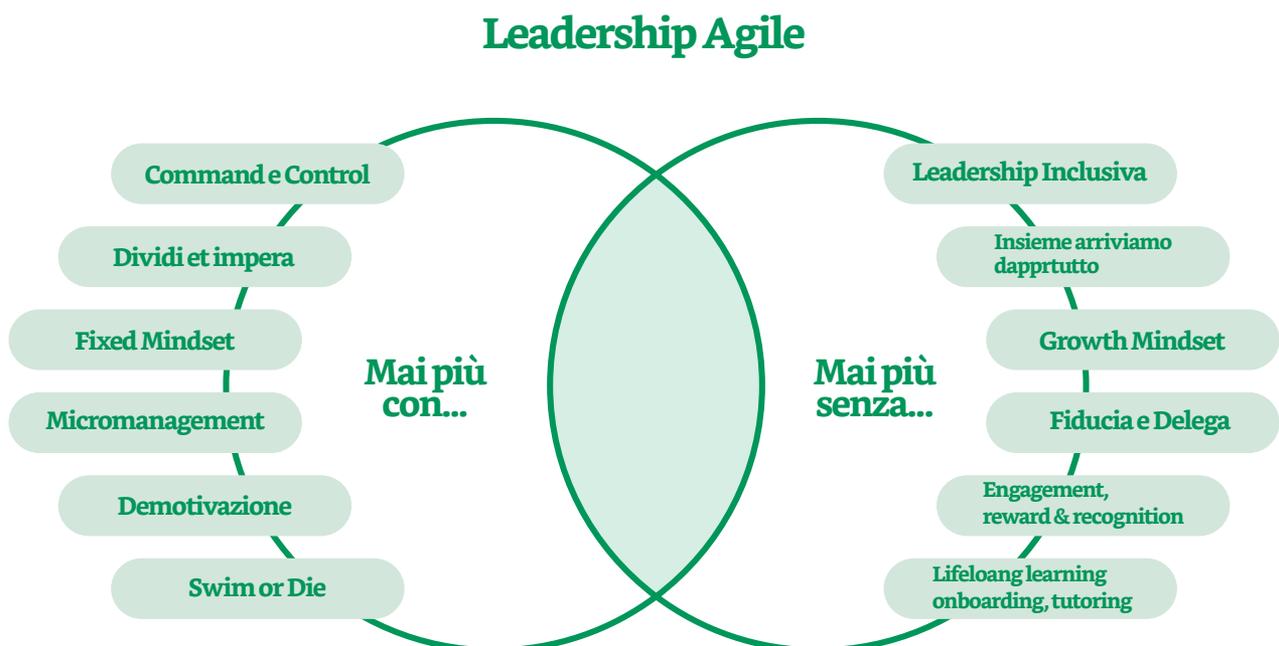
Ho introdotto nozioni, spiegato concetti, condiviso idee. Che manca?

Come avrete capito, sono una persona pratica e di azione. E proprio per questo mi piace lasciarvi con uno **schema riassuntivo**, tascabile, da portare sempre con voi, su cosa aspettarsi e cosa assolutamente evitare per portare avanti una leadership agile, e quindi uno Smart Working come si deve.

Nell'immagine che segue troverete una serie di comportamenti, atteggiamenti, stili di leadership etichettati come "**MAI PIÙ CON**" e "**MAI PIÙ SENZA**" che identificano, appunto, cosa fare e cosa non fare assolutamente per la buona riuscita dello Smart Working.

Ho cercato di utilizzare quanto più possibili espressioni un po' "iconiche", facili da ricordare e da contrapporre; la spiegazione dei concetti è tutta nelle pagine precedenti, qui faccio un fermo immagine.

Stampatelo, mettetelo come sfondo del desktop, o sulla lavagna su cui scrivete il budget. basta che lo abbiate sempre con voi. Vi aiuterà a misurare “come siete messi/e” posizionarvi/riposizionarvi con il vostro stile rispetto a diverse situazioni da gestire.



Conclusioni

Si conclude qui questa traversata insieme, verso uno stile di leadership agile, che vi permetta di essere leader e manager smart, ora e sempre.

Ho cercato di trasmettervi tutta la mia conoscenza, competenza ed esperienza su questi argomenti. Sono abbastanza convinta che sia arrivata anche la passione che mi muove a fare questi mestieri, compresa la divulgazione, prima con il podcast e con i canali social, ora con questo libro.

Mi auguro che la creazione di un framework in cui muoversi possa aiutarvi a disegnare la vostra personale cornice, di team o aziendale, per creare, attuare o migliorare lo Smart Working nella vostra vita lavorativa. Mi rendo conto che i concetti siano tanti, che alcuni possiate sentirli più lontani (ho fatto dei collegamenti arditi, lo so); l'importante è cominciare, capire cosa potete fare e dove potete arrivare.

E uno alla volta mixare tutti gli ingredienti per ottenere la vostra ricetta. Giusta per la vostra organizzazione, per il vostro team.

Certo, per attuare tutto o in parte questo modello di leadership agile serve una dose di coraggio, una di ottimismo, una di accettazione dell'imprevedibilità. Ma quello che potrete ottenere è immensamente di maggior valore di quello che c'è adesso. Anche se quello di ora vi piace, l'organizzazione che otterrete dopo vi soddisferà di più. Garantito.

Partite alla scoperta di nuove terre. Perché in fondo, come diceva Roosevelt,

“Il mare calmo non ha mai reso il marinaio esperto”.

E qui, di mare calmo, secondo me ne troverete poco.

Buon viaggio.

Anzi, buon vento!

Ringraziamenti

Questo libro, e ancora prima il podcast, non sarebbero mai esistiti senza la volontà di un signore fiorentino, che nel maggio del 2020 mi vide su Instagram e mi scrisse per capire se si potesse fare qualche cosa insieme sullo Smart Working. E da lì, un po' di tempo dopo, nacque il progetto di Radio Smart Working.

Quindi sempre GRAZIE a **Simone Terreni**, mio sostenitore in tempi lontani, che vide una scintilla in me quando ero ancora una dipendente di una multinazionale, e dopo anni continua a darmi spazio e libertà completa di esprimere i miei concetti di leadership, management, lavoro agile, attraverso VoipVoice.

Un grazie speciale a **Martina Giacomelli**, “partner in crime” sin dagli albori, anima poliedrica, organizzatrice perfetta, donna decisa e gentile allo stesso tempo. Le nostre riunioni possono durare cinque minuti o due ore, ma sono sempre divertenti e allo stesso tempo dritte all'obiettivo. È una fortuna poter lavorare con persone come lei.

Grazie a colei che mi sopporta e supporta in tutta la parte operativa del podcast, **Costanza Lanfranchi**, sempre gentile, sorridente e disponibile anche quando le mando la puntata in ritardo o con un audio tutt'altro che perfetto. Io apro il microfono e parlo, è lei che rende lo streaming, l'ascolto e la condivisione possibili.

Ci sarebbero molti ringraziamenti personali, ma so per certo che dimenticherei qualcuno, quindi mi fermerò quasi subito.

Ringrazio la mia mamma, Rosalba, che mi sta vicino da sempre e che, quando le ho detto che avrei scritto un libro ha fatto la sua espressione super felice delle grandi occasioni, quegli occhioni strabuzzati che tra una lacrima e l'altra continuavano a dirmi "Che bello amore mio sono felice per te!".

E il mio papà, Mario, che di libri ne ha scritti tanti, e non ha fatto in tempo a vedere il mio. Ma che mi guida lo stesso, in ogni scelta che faccio, anche ora che non c'è più.

Biografia

Fiorentina, manager, formatrice e coach certificata su temi della leadership e soft skills, ha da sempre un sogno sul mondo del lavoro: che ci siano sempre più “capi” autentici e appassionati e collaboratori sereni, vivaci, appagati.

Porta nel mondo questo sogno da quando, a 23 anni ha avviato una carriera in multinazionali americane, dove ha continuato ad operare in diversi ruoli (Consulenza normativa e organizzativa, Operations, Customer Care, Sales e Account Sales) per circa 17 anni.

Poi il COVID, i 40 anni e una serie di avvenimenti l’hanno portata a cambiare vita e a trovare nuove vie per raggiungere il suo sogno. Attraverso l’esperienza pregressa e il coaching, guida il cambiamento professionale di team e professionisti che, come lei, condividano il desiderio di una leadership autentica, pratica e adeguata al mondo in cui viviamo.

Vive sul mare e solca il mare in barca a vela, alla perenne ricerca di nuovi orizzonti da scoprire e ammirare, ma anche di nuovi modi di leggere la realtà che ci circonda.



Indice

INTRODUZIONE	pag. 5
NOTE METODOLOGICHE	pag. 7
PRIMA DEL LIBRO IL PODCAST, ANZI LA RADIO	pag. 9
1. C'era una volta lo Smart Working	pag. 11
2. Smart Working è un progetto strategico	pag. 23
2.1 - Bricks	pag. 26
2.2 - Bytes	pag. 29
3. La Leadership Agile	pag. 31
3.1 - Il Mindset	pag. 41
3.2 - I comportamenti	pag. 47
3.3 - Le competenze	pag. 61
3.4 - Competenze Comportamentali	pag. 65
3.5 - Competenze Personali	pag. 77
3.6 - Competenze Organizzative	pag. 81
3.7 - Le Intelligenze	pag. 83
4. Il Framework della Leadership Agile	pag. 91
5. I grandi Pain Point e come affrontarli	pag. 93
5.1 - Overworking & Tecnostress	pag. 96
5.2 - Incompatibilità	pag. 107
6. Mai più con, mai più senza	pag. 109
CONCLUSIONI	pag. 115
RINGRAZIAMENTI	pag. 117
BIOGRAFIA	pag. 119

Smart Working & Leadership

Manuale pratico per guidare il Lavoro Agile

Un Istant e-Book di VoipVoice.
Ogni riproduzione è vietata.

Concept: Simone Terreni

Testi: Martina Sconcerti

Grafica & Illustrazioni: Giorgio Galimberti

Editing & Communication: Martina Giacomelli

© 2024 VoipVoice Srl
Via del Lavoro, 8 50056,
Montelupo Fiorentino (FI)
www.voipvoice.it





MARTINA SCONCERTI

Smart Working & Leadership

Manuale pratico per guidare il lavoro agile

Lo smartworking è destinato a restare e a caratterizzare il mondo del lavoro ancora per molti anni. Perché funzioni bene, serve una leadership capace di guidare questo cambiamento e che sappia essa stessa adeguarsi e modellarsi rispetto alle novità continue. In questo libro troverai tanta pratica e tanta esperienza pregressa che ti aiuteranno a sviluppare competenze di leadership efficaci in un contesto virtuale, favorire la comunicazione e la collaborazione all'interno del team, e utilizzare le tecnologie digitali per migliorare la produttività. Attraverso esempi reali, case studies e esercizi pratici, ti guiderà passo dopo passo nel processo di trasformazione verso un ambiente di lavoro più flessibile e produttivo. Che tu sia un leader esperto o alle prime armi, "Smart Working e Leadership" è la risorsa giusta per te per affrontare le sfide del lavoro moderno e ottenere risultati straordinari. Preparati a rivoluzionare il tuo approccio alla leadership e a scoprire come il lavoro agile può trasformare il tuo team e la tua azienda.
