

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

MODULO 4

Lezione 1



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Sommario

Il ruolo del manager per supportare l'introduzione dello Smart Working e l'evoluzione degli stili di leadership	2
Il passaggio alla logica della "gestione per risultati"	2
I principi di un modello di Smart Working	4

Il ruolo del manager per supportare l'introduzione dello Smart Working e l'evoluzione degli stili di leadership

Lo Smart Working si configura come un nuovo modello di organizzazione del lavoro, fondato sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nello svolgimento delle proprie attività lavorative, a fronte di una responsabilizzazione sui risultati. È quindi un modo nuovo e più maturo di rafforzare la relazione capo-collaboratore, sulla base di una maggiore fiducia e trasparenza. Riprendendo il framework di riferimento dello Smart Working, che identifica 4 leve progettuali, quali policy organizzative, tecnologia, spazi fisici e comportamenti e stili di leadership, l'ambito su cui ci concentreremo in questa lezione è quello dei **comportamenti e stili di leadership**.

Il fattore critico di successo di questo profondo cambiamento culturale risiede, infatti, nella sperimentazione di una nuova filosofia manageriale, che mette in discussione e cambia i comportamenti organizzativi di manager e collaboratori, le loro modalità di coordinamento e la misurazione delle prestazioni lavorative, coniugandole con un maggiore orientamento ai risultati e una responsabilizzazione delle persone.

Il passaggio alla logica della “gestione per risultati”

L'introduzione dello Smart Working richiede ai manager di passare da una logica di “gestione per attività”, ovvero un approccio alla gestione delle persone basato sulla definizione e controllo delle attività lavorative, a una di “gestione per risultati”, basata invece sulla responsabilizzazione dei collaboratori verso obiettivi misurabili e su una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.



I due approcci si basano su esigenze e stili di management completamente differenti.

Da una parte, la gestione per attività è coerente con contesti stabili, in cui è importante focalizzarsi sul rispetto di standard, sulla definizione e condivisione delle attività in modo da garantire produttività ed efficienza dei processi. Il manager, in questo caso, ha un ruolo di comando e controllo per trasferire in modo puntuale ai propri collaboratori le attività lavorative da svolgere e porre l'attenzione sulle modalità di realizzazione delle stesse.

Dall'altra, invece, la gestione per obiettivi ben si adatta a contesti più dinamici e meno prevedibili, che richiedono un focus maggiore sull'innovazione sia in termini di sviluppo di nuove idee, che di risoluzione di problemi. È necessaria, quindi, una maggiore condivisione delle informazioni a tutti i livelli, in modo da consentire alle persone di essere più autonome nelle attività lavorative. In questo caso, il ruolo del manager deve essere quello di supportare le persone nella valorizzazione dei propri talenti, utilizzando approcci orientati maggiormente alla delega e alla responsabilizzazione, definendo in modo collaborativo gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori necessari per misurare i risultati ottenuti.

Appare chiaro come i manager siano i veri protagonisti di un progetto di Smart Working, poiché hanno il compito, non solo di mettere in pratica, ma anche di trasferire alle proprie persone quelli che sono i principi e i modelli di questo nuovo modello di organizzazione del lavoro.

Lo Smart Working è, quindi, un'opportunità incredibile per un manager per provare a sperimentare e utilizzare nuove modalità di gestione e sviluppo delle proprie persone. Tuttavia, per molti manager si tratta di un cambiamento profondo e non semplice da accettare, perché richiede di mettersi in discussione e di uscire da una zona di comfort. Bisogna, quindi, lavorare su di loro e con loro, accompagnandoli a sperimentare e comprendere i vantaggi delle nuove modalità di lavoro. Pertanto, per supportarvi in questo delicato processo di cambiamento, è possibile fare riferimento ad un modello di Smart Leadership basato su quattro principi caratterizzanti lo Smart Working.

I principi di un modello di Smart Working

Questi principi sono stati definiti attraverso interviste e confronti con alcuni manager che hanno vissuto in prima persona questo cambiamento nelle loro organizzazioni.

Il modello può essere utilizzato da ogni manager come uno strumento di auto-valutazione e consente di identificare possibili nuove pratiche di gestione delle persone da mettere in atto per facilitare l'introduzione dello Smart Working.

Il primo principio è il **senso di appartenenza**, ovvero la capacità di un manager di saper trasferire e sviluppare nelle proprie persone un senso di appartenenza e fiducia reciproca, che non sia soltanto limitato alle persone del proprio team, ma che sia il più possibile aperto e cross-organizzativo. Questo può aiutare le persone a comunicare e collaborare efficacemente, anche attraverso reti di relazioni più aperte e informali e persino indipendentemente dal luogo fisico in cui si lavora. Vuol dire, quindi, passare da un approccio gerarchico, in cui la condivisione delle informazioni e la trasparenza decisionale sono limitate, a un'ottica dove è lo stesso manager a incentivare le proprie persone, a creare delle relazioni di fiducia e di collaborazione efficace anche tra team diversi e, talvolta, coinvolgendo addirittura persone non appartenenti alla propria organizzazione, come per esempio fornitori, imprese o altre PA.

Alcuni esempi di buone pratiche da adottare per raggiungere livelli di maturità più alti su questo principio sono:

- incentivare la condivisione degli obiettivi tra i diversi uffici;
- supportare la comprensione, da parte delle proprie persone, delle attività svolte da strutture organizzative differenti da quella di appartenenza;
- incentivare progetti tra i diversi uffici;
- organizzare focus group estesi e aperti su temi di interesse trasversale;
- promuovere incontri informali extra-lavorativi.

Il secondo principio è la **responsabilizzazione e ingaggio**, ovvero la capacità di un manager di saper responsabilizzare le persone verso obiettivi personali e organizzativi, in modo condiviso e partecipato, con uno spinto orientamento al raggiungimento dei risultati e alla crescita professionale. È tuttavia importante notare che non ci si riferisce tanto alla valutazione annuale delle performance ma, piuttosto, a come nel breve periodo un manager sappia mettere le proprie persone nelle condizioni di definire in maniera autonoma i

propri obiettivi e di misurare i risultati raggiunti. Per un manager, quindi, questo implica il passaggio da un approccio di gestione per attività ad un approccio di gestione per risultati, ovvero il manager impara a responsabilizzare e ingaggiare le proprie persone affinché siano in grado in maniera più autonoma e responsabile di organizzare il proprio lavoro per raggiungere gli obiettivi e risultati condivisi.

Alcuni esempi di buone pratiche da adottare per raggiungere livelli di maturità più alti su questo principio sono:

- incoraggiare la propositività delle persone nella definizione degli obiettivi. I responsabili devono diventare dei veri e propri allenatori delle proprie persone, motivandole a migliorare il proprio lavoro;
- favorire l'introduzione di modelli di valutazione più adeguati alle nuove modalità di lavoro e incentrati sulla misurazione delle performance lavorative;
- promuovere la cultura del feedback continuativo, ovvero fornire riscontri immediati e nel breve periodo al fine di responsabilizzare i collaboratori.

Il terzo principio è quello della **flessibilità**, cioè la capacità di un manager di saper utilizzare la flessibilità data dallo Smart Working. Va sottolineato che tale flessibilità è a due vie, da un lato, è la flessibilità che un manager può richiedere alle proprie persone nei confronti di risultati da ottenere e scadenze da rispettare, dall'altro, è la flessibilità che un manager deve saper restituire alle proprie persone per le loro esigenze personali. Utilizzare la flessibilità vuol dire anche saper programmare e organizzare meglio le attività lavorative, in modo tale da comprendere effettivamente quelle che più si prestano a una gestione più flessibile di lavoro da remoto e quelle che, invece, è necessario svolgere in ufficio perché possono risultare molto più efficaci. Il manager deve pertanto porre attenzione alla programmazione delle attività, dare il "buon esempio" in prima persona e bilanciare opportunamente le esigenze organizzative con quelle dei collaboratori.

Alcuni esempi di buone pratiche da adottare per raggiungere livelli di maturità più alti su questo principio sono:

- dare l'esempio, ovvero fare Smart Working in prima persona e dimostrare un'attitudine positiva e senza pregiudizi verso la sperimentazione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro

- dare fiducia alle proprie persone e concedere loro flessibilità nell'organizzazione delle modalità di lavoro
- creare momenti di confronto all'interno del team, per valutare l'applicazione dello Smart Working sulle diverse attività lavorative

Il quarto e ultimo principio è la **virtualità**, ovvero la capacità di un manager di bilanciare l'utilizzo di tecnologie digitali e altre modalità di interazione, scegliendo di volta in volta il metodo e gli strumenti più efficaci rispetto agli obiettivi e alle attività da svolgere. Smart Working significa ampliare le possibilità di scelta degli strumenti e dei canali di comunicazione e coordinamento con le persone. Questa “nuova libertà” deve essere guidata e promossa dai capi in modo consapevole e coerente, dando la possibilità ai collaboratori di organizzarsi in base alle proprie esigenze e di scegliere la modalità più opportuna per interagire, incentivando un utilizzo congiunto e bilanciato di tecnologia e incontri di persona.

Alcuni esempi di buone pratiche da adottare per raggiungere livelli di maturità più alti sono:

- incoraggiare la conoscenza e la consapevolezza sugli strumenti informatici messi a disposizione dall'organizzazione
- individuare i “talenti digitali” all'interno del team così che possano fungere da punto di riferimento per i colleghi in quanto più propensi a comprendere e conoscere le potenzialità delle nuove tecnologie
- condividere buone pratiche tra colleghi e con il proprio team

Lo Smart Working, quindi, offre ai capi l'opportunità di mettersi in gioco e provare a migliorare le modalità di gestione dei propri collaboratori, sperimentando nuovi approcci e strumenti manageriali. Diventare Smart manager, tuttavia, richiede un continuo processo di apprendimento che si può ottenere soltanto con la pratica. Più si sperimenta questa nuova modalità lavorativa, più si riuscirà a ritagliare il modello di Smart Working adatto a ciascun team e a rendere più sostenibili, nel lungo periodo, i benefici in termini di produttività e motivazione delle vostre persone.