

## Rilevazione delle competenze chiave di management per lo smart working

Si distinguono le competenze funzionali al successo del progetto di smart working, quelle su cui si inizierà da subito a lavorare, e le competenze che si presuppongono chiave a regime, ma che si considera sarà la stessa esperienza di sperimentazione a formare. Naturalmente c'è relazione tra i due insiemi, ma ci sono anche alcune differenze. Nella prospettiva di accountability, vengono comunque tutte valutate all'inizio del percorso ed alla fine (luglio 18, gennaio 19).

Ci sono due esigenze contrastanti nella definizione del metodo. Da una parte appare saggio ricorrere a strumenti già testati, senza cercare di inventare l'acqua calda, dall'altra appare necessario adottare una strumentazione sufficientemente semplice.

Le competenze soft di management su cui si è soffermata l'attenzione c'è

- a. l'individuazione e costruzione di obiettivi condivisi
- b. il supporto al clima collaborativo orientato ai risultati
- c. La gestione dei confini di azione dei collaboratori
- d. La capacità di sostenere l'impegno

Queste competenze sono definite in maniera abbastanza variegata sia in letteratura che negli strumenti di valutazione ed attengono generalmente ai profili di leadership. Sono stati presi in considerazione diversi strumenti esistenti e sufficientemente diffusi per la valutazione: MAP (Monitoring Attitude of People), CAPP (Computer Assisted Personality Profile); 16PF.5 (16 Personality Factors); OPQ (Operational Personality Questionnaire), JCQ (Job Content Questionnaire); Q3 (Qualit QWL Questionnaire), ITAPI (Italia Personality Inventory).

Tutti questi strumenti hanno estensioni più ampie di quelle qui rilevanti (il più esile, JCQ, è basato su 49 domande su almeno 15 competenze), con tarature di scopo diverse (potenziale, stress lavoro correlato), hanno una serie di controlli interni per cui non possono essere spaccettati con rigore, e infine richiedono un apparato analitico oneroso: l'interpretazione è sempre a cura di un soggetto appositamente formato e certificato (normalmente uno psicologo del lavoro) e, a parte 3Q ed Itapi, sono strumenti proprietari usabili a titolo oneroso.

Valutiamo che, per rendere operabile la valutazione ex ante ed ex post, si intendono evitare strumenti di valutazione che presuppongano context complessi, come quelli previsti negli Assessment Center. Non c'è infatti proporzione tra la valutazione delle competenze specifiche di management per lo smart working e l'apparato necessario per quel tipo di valutazioni, che si giustifica pienamente nella pianificazione delle carriere aziendali e nella definizione di percorsi di crescita, molto meno per la valutazione di competenze acquisibili / acquisite in un progetto.

La rilevazione delle competenze in oggetto sarà quindi effettuata con un questionario ad hoc, in auto-somministrazione. Questo non consentirà confronti esterni, ma in compenso consentirà, con il dovuto rigore, confronti longitudinali.

Il questionario qui predisposto, **per manager**, da sottoporsi in formato digitale o in aula, è pensato per una rilevazione ex ante ed ex post con la sola modifica dell'item 16, libero.

Regola codifica	N item	Quanto sono d'accordo, nel mio specifico contesto, con le seguenti affermazioni	4	3	2	1
			Pieno accordo	Parziale accordo	Parziale disaccordo	Totale disaccordo
a+	1	Dialogo più volte con i miei collaboratori per essere certo che gli obiettivi su cui sono impegnati siano chiari				
c+	2	Quando ricevo richieste di supporto dai collaboratori, preferisco attivare un dialogo tra loro piuttosto che dare indicazioni su come fare				
d-	3	Controllo più volte l'operato dei collaboratori				
b-	4	So chi sono i collaboratori che mi possono dare suggerimenti utili				
c-	5	Limito l'iniziativa personale dei collaboratori perché possono fare cose che non gli competono e creare conflitti				
a-	6	I collaboratori mi chiedono spesso cosa mi aspetto esattamente da loro				
d-	7	Spesso, per risolvere problemi, do molto spazio ai pochi collaboratori appassionati del loro lavoro				
a+	8	Il contributo dei miei collaboratori ci aiuta a definire obiettivi raggiungibili				
d+	9	Conosco le motivazioni individuali di ogni mio collaboratore				
c-	10	Do indicazioni stringenti ai miei collaboratori perché non escano dal seminato				
b+	11	Sostengo in ogni occasione la collaborazione tra colleghi				
α+	12	I miei collaboratori in Smart Working, in media, si sanno autoregolare				
β+	13	Vedo molto desiderio di contribuire con proprie idee da parte dei miei SW				
γ+	14	C'è molta collaborazione tra colleghi nel mio gruppo				
δ+	15	L'iniziativa individuale è lo stile di comportamento del mio gruppo				
f	16	Ai miei collaboratori in smart working, per migliorare consiglio:				
f	16	(ricordando quanto detto ex ante) In questo periodo tra i collaboratori in smart working ho potuto apprezzare:				

## Rilevazione delle competenze chiave degli Smart Worker

Le competenze soft degli Smart Worker su cui proponiamo di concentrarci sono:

- α - Autoregolazione
- β - Contribuzione
- γ - Reciprocità
- δ - Proattività

Regola codifica	N item	Quanto sono d'accordo, nel mio specifico contesto, con le seguenti affermazioni	4	3	2	1
			Pieno accordo	Parziale accordo	Parziale disaccordo	Totale disaccordo
$\alpha+$	1	Trovo lo spazio per autoregolarmi nel mio lavoro				
$\gamma+$	2	Se mi guardo attorno, vedo molta disponibilità a condividere				
$\beta+$	3	Trovo soddisfazione nel dare il mio contributo sulle questioni aperte				
$\gamma+$	4	Dare una mano ai colleghi è una delle parti più importanti del mio lavoro				
$\alpha+$	5	Mi è chiaro quale è il mio spazio di azione				
$\gamma-$	6	Qui bisogna stare attenti a quello che dici, perché c'è sempre qualcuno che vuole prendersi tutti i meriti				
$\delta+$	7	Se vedo che serve fare una cosa e ne sono capace, non sto tanto a chiedermi se mi compete, la faccio				
$\delta-$	8	Ci sono talmente tanti vincoli che alla fine non riesco a fare quasi nulla				
$\beta-$	9	Nel mio gruppo è meglio parlare poco e fare quel che ti dicono				
$\alpha-$	10	Ritengo importante avere l'indicazione del mio responsabile nelle scelte				
$\beta+$	11	Quando mi sono impegnato a trovare soluzioni, anche se difficili, sono stato molto soddisfatto				
$a+$	12	Il mio responsabile ci ascolta quando pianifichiamo obiettivi e azioni				
$b+$	13	Nel nostro gruppo c'è un buon clima tra noi e un buon dialogo con il responsabile				
$c+$	14	Quando devo affrontare questioni che coinvolgono altri sono sereno perché so che sarò supportato dal mio responsabile				
$d+$	15	Trovo spazio per svolgere le attività alla quali mi sento più portato e che mi appassionano				
$f$	16	Al mio diretto superiore, per migliorare con lo smart working, suggerisco:				
$f$	16	Con l'esperienza di smart working, ho potuto osservare che il mio diretto superiore in questo periodo ha:				

## Elaborazione

L'elaborazione dei dati è incrociata

$a, b, c, d, \alpha, \beta, \gamma, \delta$ , sono i codici di accumulazione degli item sulle competenze

punteggio per ogni risposta: se con segno + , il valore corrispondente al livello; se con segno -, 5 - il punteggio di livello

l'algoritmo prevede una media degli item diretti (quindi compreso tra 1 e 4), mediato a sua volta con il punteggio, o la media dei punteggi, della corrispondente domanda dell'altra parte (il manager per gli SW, gli SW per il manager), pesato per 0,8 per i manager e per 0,5 per gli smart worker (per essere corretti la pesatura dovrebbe essere

funzione della numerosità: una valutazione collettiva del manager su 15 persone non può avere lo stesso peso di una valutazione su due, quindi in via tentativa peso 0,7 per 2-3 persone, peso 0,6 per 4-5, peso 0,5 per gruppi fino a 8, peso 0,4 per gruppi superiori a 8) il tutto escludendo una valutazione specifica del manager sul singolo smart worker, che presuppone un altro apparato analitico e assume un altro significato.

I due corni di auto ed etero valutazione, rimangono comunque di interesse indipendente e possono essere posizionati su un diagramma cartesiano, venendo a individuare quattro quadranti e potendo apprezzare le differenze, pre e post, come movimento su entrambi gli assi. Il che rende l'interpretazione un po' più ricca, che è un bene, e anche un po' più complessa, il che porta a verificare che si tratti di una complessità sostenibile ed utile.

la domanda qualitativa (16) fa comunque da cartina di tornasole e problematizza lo sviluppo reale delle competenze, aggiungendo materia interpretativa e di dialogo.