



LEADERSHIP E GESTIONE REMOTA NELLA NUOVA IMPRESA DIGITALE

RIFLESSIONI ED ESPERIENZE DAL
MONDO DELLE IMPRESE



L'emergenza epidemiologica causata dal coronavirus ha determinato il **ricorso massiccio da parte di molte aziende e della PA al lavoro agile**. Tutte le grandi imprese avevano già introdotto in azienda modalità di smart working, con la conseguenza che, allo scattare delle misure di distanziamento sociale, sono state in grado di far lavorare con efficienza da remoto decine di migliaia di lavoratori. Molte realtà sono riuscite a adottare a pieno regime lo smart working con l'obiettivo di ridurre al minimo i rischi e le possibilità di contagio, senza rinunciare a portare avanti le proprie attività. È stato in particolare il decreto attuativo del 23 febbraio 2020 n. 6, approvato d'urgenza, a prevedere *"la sospensione delle attività lavorative per le imprese [...] ad esclusione di quelle che possono essere svolte in modalità domiciliare ovvero in modalità a distanza"*. L'Osservatorio del Politecnico di Milano, che prima del lockdown contava 570.000 lavoratori agili, ora ne registra oltre 8 milioni. Per il solo settore delle TLC si è arrivati a coinvolgere circa 75.000 lavoratori che operano in smart working/remote working. Diversa la realtà delle PMI. Non possiamo nascondere che la grande maggioranza delle piccole e medi imprese è stata colta impreparata dall'emergenza: solo il 30% di queste, infatti, si è trovata nelle condizioni di potersi immediatamente avvantaggiare del lavoro agile. Il fatto positivo è che, per non soccombere, molte imprese hanno dovuto compiere in pochi giorni quel **salto culturale e organizzativo verso l'innovazione** che non era stato fatto negli anni precedenti.

Ne consegue che oggi più che mai, per fare fronte al cambiamento di scenario economico ed organizzativo, con le nuove forme di lavoro come lo smart e l'agile working, è necessario che chi ha

L'INDAGINE CONFINDUSTRIA SUL LAVORO

Svolta naturalmente ben prima che l'impatto del coronavirus sconvolgesse la vita lavorativa della gran parte degli italiani, già dimostrava che nel 2019 quasi un'azienda associata su 10 (8,9%) ha offerto forme di lavoro agile, ovvero modalità di svolgimento del lavoro flessibili in termini di orario e luogo. Si stima che un altro 10% di aziende, pur non avendolo ancora introdotto, consideri il lavoro agile un tema interessante da affrontare.

La diffusione del cosiddetto smart working è mediamente più ampia nei servizi che nell'industria al netto delle costruzioni (11% rispetto a 8,0%) e nelle imprese più grandi, tra queste quasi 1 su 5 prevede tale modalità di lavoro. Nel campione di imprese che hanno partecipato all'Indagine sia nel 2018 sia nel 2019, la diffusione dello smart working risulta in forte aumento in tutte le classi dimensionali e nell'industria, pressoché stabile nei servizi.

L'Indagine condotta nel 2019 dall'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano su un campione rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti mostra che i dipendenti che lavorano in smart working sono più soddisfatti del proprio lavoro (76% rispetto al 55% di coloro che lavorano in modalità tradizionale) e dimostrano un legame più forte con la propria impresa (71% rispetto al 56%).



la responsabilità di guidare le persone possiede **leadership**.

Solo attraverso l'affermazione un nuovo modello di leadership, che metta al centro fiducia, responsabilità e capacità di lavorare per obiettivi di squadra e individuali, lo smart/agile working potrà diventare un elemento organizzativo stabile e non più solo una misura di welfare.

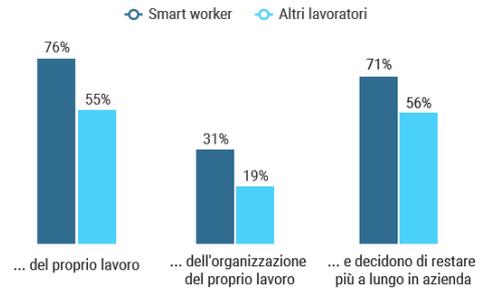
In tale prospettiva, partendo dall'esperienza degli ultimi tempi, possiamo guardare da diversi punti di osservazione il tema della leadership nel lavoro da remoto, che costituisce uno dei punti di snodo affinché questa modalità di lavoro si affermi al di là del momento emergenziale.

In un momento come quello attuale pertanto, la pratica della leadership deve evolversi insieme ai cambiamenti della società che, con l'introduzione pervasiva delle tecnologie digitali nei prodotti e servizi erogati dalle aziende e nella Pubblica Amministrazione, porta a definire un nuovo tipo di leadership: la **"e-leadership"**.



Gli smart worker sono più soddisfatti...

(% di lavoratori su campione rappresentativo Indagine osservatorio smart working*)

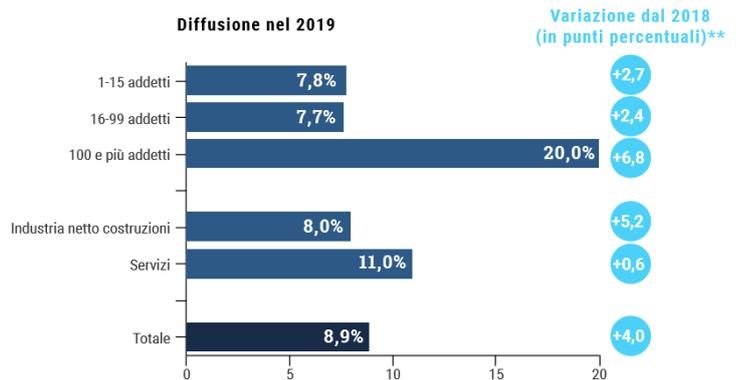


* Le percentuali si basano sulla rilevazione di un campione di 1000 lavoratori rappresentativo della popolazione di impiegati, quadri e dirigenti che lavorano in organizzazioni con almeno 10 addetti. Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Osservatorio smart working Politecnico di Milano.



In crescita la diffusione dello smart working

(% di imprese con almeno un lavoratore in smart working sul totale del campione*)



* % calcolate come medie ponderate sulla distribuzione delle aziende associate a Confindustria, per comparto e dimensione aziendale. ** Calcolate su campione imprese che hanno partecipato all'Indagine Confindustria sul lavoro dal 2018. Fonte: elaborazioni Centro Studi Confindustria su dati Indagine Confindustria sul lavoro.



Sono molte le definizioni che vengono date della e-leadership, ed essa in sostanza può essere descritta come la *“capacità di portare a termine con successo iniziative di innovazione tecnologica”*. In altre parole, essa rappresenta la capacità di guidare e gestire la trasformazione digitale di una organizzazione, cosa che consente di collegare il risultato economico dell’azienda al livello di e-leadership del suo management, secondo le capacità di “fare” e “gestire”.

Un leader digitale deve pertanto **possedere la capacità di usare la tecnologia per cambiare il modo di fare business**, identificando in anticipo dove l’azienda dovrà e potrà eccellere grazie all’uso delle tecnologie e progettando e portando a termine un percorso di trasformazione ben definito (Digital Transformation).

La capacità di trasformare il business tuttavia, non è disgiunta dalla capacità di incidere sulle persone e sull’organizzazione nel guidare la trasformazione. Per tale motivo all’e-leader sono richieste competenze e conoscenze relative alle tecnologie ma anche una visione del cambiamento digitale, condivisa e resa “reale” tramite obiettivi chiari e misurabili; la capacità di governare strumenti e processi tecnologici all’interno dell’azienda e nei rapporti con clienti e fornitori; la capacità di coinvolgere i collaboratori affinché questi contribuiscano spontaneamente ad accelerare la trasformazione, renderla una realtà, offrire minore resistenza al cambiamento e, dove possibile, identificare nuove opportunità che non siano state precedentemente immaginate o prese in considerazione dal management.

Soprattutto in ambienti virtuali e contesti di team remoti, un e-leader deve riuscire a mantenere alta l’attenzione sulle motivazioni e le aspirazioni dei

singoli membri. Lo può fare fornendo nuove sfide, favorendo le occasioni di approccio creativo e mettendosi per primo in gioco, dando l’esempio. È opportuno poi che esso generi entusiasmo, senso e interesse verso una visione comune, generando identificazione nella missione aziendale. L’e-leader diventa pertanto il **punto di riferimento per la creazione di fiducia nei collaboratori remoti** e per la generazione di quella sicurezza che fa di ciascun membro della squadra il leader di sé stesso.

Ecco perché i nuovi strumenti di comunicazione e collaborazione remota, insieme ai principi organizzativi che essi sottendono, diventano fondamentali per quanto attiene allo sviluppo e all’utilizzo della dimensione informale dell’organizzazione e al suo rapporto con la dimensione formale.

La figura dell’e-leader deve essere dotata di alcune caratteristiche attitudinali che non sempre sono acquisibili con la formazione. In genere questa figura tende naturalmente ad emergere nel contesto, sulla base delle proprie capacità. Tuttavia, il possesso di caratteristiche intrinseche non è selettivo per l’esercizio della e-leadership. Ad esempio, la profonda conoscenza dell’ambiente in cui si opera è un’altra dote imprescindibile, ed è affidata al sistema aziendale l’opportunità di garantire un adeguato apprendimento di tutte quelle competenze necessarie, di base e avanzate, che devono rappresentare il prerequisito di completezza professionale affinché si possa esprimere al meglio e più efficacemente la e-leadership.

Se in precedenza, nella sua più completa espressione, l’e-leader era considerato una figura di vertice, un manager in una grande



organizzazione, un dirigente in una pubblica amministrazione, l'imprenditore o una figura a lui vicina in una piccola o media impresa, nella emergenza attuale, sono tutti i people leader a dover affrontare la trasformazione verso un modello di e-leadership.

E tra le sfide più grandi, senza dubbio quella della **motivazione e gestione remota della squadra**, resta uno dei punti più complessi da affrontare.

Difatti, se il lavoro da remoto può dare grande senso di libertà e permette di gestire meglio il proprio tempo, vi sono casi tuttavia in cui la distanza fisica può far sentire i collaboratori isolati rispetto al gruppo di lavoro. Ovviamente ogni individuo è diverso dagli altri e non tutti sono adattabili a ricoprire le proprie mansioni al di fuori dall'ufficio. Tra le capacità di un buon team leader pertanto, vi è quella di saper motivare adeguatamente anche chi svolge un lavoro da remoto, obbligato o meno che sia.

È importante per l'e-leader sapersi concentrare sul motivare e stimolare tutti i collaboratori e sull'attenzione che deve essere prestata, in maniera particolare, a chi non frequenta con regolarità l'azienda, per fare sentire **i remote worker parte di un ingranaggio che ha bisogno di loro per funzionare bene**. La lontananza non deve porre ostacoli alla loro crescita e alla prosperità dell'impresa, ma deve rappresentare una condizione da sfruttare al meglio, con intelligenza e lungimiranza.

“Una sfida per tutti i people leader che, in questa situazione di emergenza, diventano forzatamente e-leader di collaboratori remoti e che costituisce la creazione di competenze ed esperienze utilissime e che convertono la crisi attuale in una grande opportunità di trasformazione digitale del Paese”



DALL'ESPERIENZA DELLE IMPRESE ICT

Le esperienze affrontate dalle imprese, sia per far fronte al periodo di incertezza che si è venuto a creare, sia per rispondere agli obblighi legati alle policy che via via venivano emanate durante il periodo di lockdown, sono state molteplici. Un patrimonio di soluzioni e indirizzi, diversificate per le tante aree di attenzione nella gestione della squadra, che costituiscono una base di riferimento per affrontare simili situazioni a partire da un benchmark di riferimento, poco teorico e molto pratico.

#WORK FROM HOME

Nella quasi totalità dei casi, in particolar modo per quelle realtà aziendali che mai avevano abbracciato tale soluzione, quanto messo in campo, spesso, non può essere definito SMART WORKING piuttosto WORK FROM HOME (WFH).

Una realtà radicalmente nuova (dentro e fuori dall'ambiente di lavoro) e uno sviluppo così repentino della situazione, hanno causato grande incertezza nella popolazione aziendale ed enfatizzato i punti deboli di un "home working totale". Si tratta di tematiche sulle quali erano in atto numerose riflessioni soprattutto in ambito HR:

- alcune funzioni aziendali non sono idonee alla gestione completamente da remoto;
- l'obbligo a lavorare da casa per il 100% del tempo, e non in modo "agile" e quindi flessibile;

- alcuni lavoratori non sono nelle condizioni ottimali per svolgere il lavoro a casa (es. presenza di bambini; ecc.);
- difficoltà da parte dei lavoratori più giovani o assunti da poco, e quindi meno autonomi nella gestione delle attività;
- difficoltà a gestire i numerosi progetti trasversali che necessitano di confronto e collaborazione continui fra più aree aziendali per generare creatività e sinergie;

La particolarità del momento e la rapidità con cui è stato necessario rimodulare l'attività lavorativa non possono, a volte, far parlare di smart working, che permea la cultura aziendale e la trasferisce in una nuova dimensione, spostando la misurazione del merito dal "quantum" lavorato verso la consapevolezza e la condivisione dei risultati ottenuti, bilanciando il soddisfacimento di tutte le dimensioni interessate.

Lo SMART WORKING, quindi, modifica la relazione tra gli elementi che compongono la concezione di lavoro, ovvero il lavoratore, il luogo di lavoro, la tecnologia e la cultura manageriale.

L'ufficio cambia la sua essenza. Diventa un luogo con spazi mutevoli, dove la multifunzionalità è fonte di ispirazione per lo SMART WORKER che lo vive. La tecnologia da fattore di maggiore produttività acquisisce maggior valore diventando l'elemento che, perdendo il suo involucro deformante del ritmo biologico umano, abilita il processo di ri-equilibrio tra vita e lavoro. La cultura manageriale è l'elemento chiave nel passaggio evolutivo dal lavoro nella sua "vecchia" dimensione a quella "smart". Il controllo lascia spazio alla fiducia e al rispetto. In questa nuova dimensione il responsabile rivede il suo approccio sviluppando capacità e competenze orientate alla gestione di



lavoro di squadra, divenendo un allenatore motivazionale.

La scelta dello SMART WORKING è come se prevedesse una positiva e maturata scelta aziendale, che viene accolta emozionalmente come una rinascita dal lavoratore. La struttura aziendale matura al punto che si libera dalle logiche di controllo. E ha in sé lavoratori che hanno fatto talmente propri gli obiettivi dell'azienda e le sue logiche.

Utopia? Assolutamente no, nel momento in cui il manager possiede la vera cultura aziendale, ovvero non ha solo in mente numeri e logiche astratte, ma capisce realmente le potenzialità di un capitale umano positivamente motivato. Questo scenario non si può ancora adattare a quanto sta accadendo in questi giorni, in Italia. Il WFH è stato approntato in pochissimo tempo per rispondere a delle logiche emergenziali. Perché non si disperdano i positivi elementi di novità che riguardano il rapporto di lavoro che già si sono intravisti nella prima fase dell'emergenza, sarà importante, nelle fasi che porteranno ad una normalizzazione della situazione, individuare, un modello organizzativo più stabile attento a coniugare le esigenze di imprese e lavoratori.

#SMARTWORKING

I datori di lavoro più illuminati comprendono la necessità di svincolarsi sempre più da spazi e tempi. Quelli meno illuminati sono tuttavia costretti a adattarsi per sopravvivere, ma entrambi oggi devono essere consapevoli che ogni azienda deve, innanzitutto, dotarsi delle più moderne tecnologie ICT che vuol dire fare investimenti in questa direzione. Soprattutto, è indispensabile che ogni lavoratore sia messo in grado dalla propria

azienda, di essere a proprio agio almeno con le più basilari tecnologie, facendo in modo che lo smart working sia adatto per tutti, attraverso corsi formativi, ma anche e prima attraverso incontri personalizzati, durante i quali analizzare, elaborare e superare ogni timore e ritrosia del lavoratore verso ogni forma di evoluzione e conoscenza del nuovo. Sarà comunque fondamentale un percorso formativo che interessi tutte le strutture aziendali a partire dai vertici, passando dai capi intermedi fino ai ruoli più operativi. In secondo luogo, il nuovo modello tenderà sempre di più a considerare nella valutazione del lavoro il raggiungimento degli obiettivi, concentrandosi sulla qualità del risultato. Alimentando queste due necessità, le aziende si doteranno di un capitale umano in grado di essere molto reattivo verso ogni particolare esigenza proveniente dal mercato, riuscendo a far fronte ai picchi di richieste, aumentando la produttività e l'efficienza con una diminuzione dell'incidenza del costo del lavoro.

Per molte aziende che sono state colte impreparate, l'assenza di precedenti piani di delivery per l'introduzione del lavoro in mobilità, ha reso particolarmente onerose le attività in carico dell'azienda stessa. Si è dovuto procedere in via d'urgenza, ad esempio, a: strutturare e rafforzare i presidi on site a supporto dei dipendenti rimasti nei cespiti aziendali e per assistere i dipendenti in "trasloco"; ampliare il servizio dell'Help Desk; abilitare un numero elevatissimo di dipendenti ad attivare le VPN, garantendo accessi sicuri all'intranet aziendale. Tutto ciò apprestando al contempo la relativa assistenza tecnica, tanto più necessaria ove appena si consideri che l'estrema urgenza della misura non ha consentito alle competenti Strutture aziendali di fornire ai lavoratori in maniera sistematica la previa opportuna formazione.



L'esperienza dello smart working, nonostante la drammaticità del momento e pur dettato, nel caso di specie, da condizioni di emergenza e di incertezza e non da pianificazione articolata secondo passaggi graduali, sta dimostrando le straordinarie possibilità intrinseche all'infrastruttura digitale che offre l'opportunità di ripensare l'attuale assetto aziendale per il momento in cui la situazione di emergenza sarà superata. L'insieme delle operazioni che sono state introdotte, e che hanno consentito alle varie strutture aziendali di continuare a svolgere le proprie normali attività anche a distanza, può infatti essere considerato una sorta di "gigantesco test" che ha dimostrato la percorribilità di nuove opportunità legate alla modalità lavorativa da remoto. E ciò non solo nell'ottica di una "fase due" in cui il Governo dovesse imporre ulteriori misure precauzionali, seppure meno rigide rispetto alle attuali, in vista di un graduale ritorno alla normalità (ad es. mantenimento temporaneo del c.d. "distanziamento sociale", etc.), ma anche nella prospettiva di approcciare una diversa cultura del lavoro e una nuova filosofia manageriale con l'adozione di soluzioni tecniche e organizzative più moderne e flessibili in cui la prestazione professionale possa almeno in parte affrancarsi dai tradizionali vincoli di luogo, di tempo e di strumenti.

La comunicazione strategica è fondamentale sia dal punto di vista organizzativo che di business. Da un lato è fondamentale che l'azienda comunichi in modo chiaro e diretto (top-down) le indicazioni operative e i protocolli da seguire, dall'altro è importantissimo dare l'opportunità alle persone di poter capire il perché delle varie azioni: fare domande, presentare dubbi, esternare considerazioni. Per favorire all'estremo questa comunicazione a due vie, vengono creati continui

momenti comunicativi, convogliati attraverso strumenti differenti: webinar, social aziendale, video conference, mail, telefono.

Altra leva importantissima per l'efficacia di questa strategia è il middle management. E quindi supportare i team leader e aiutarli a maturare competenze come la delega, la generazione di motivazione. Ritagliare momenti di confronto dedicati a loro (in piccoli gruppi e anche in plenaria), dando ampio spazio allo scambio di idee, li rende più robusti, più sicuri, più coinvolti nell'azione aziendale. La loro posizione consente alla comunicazione di raggiungere tutte le persone in modo più individuale e calibrato e di conservare alta motivazione e senso di appartenenza. Un'azienda presente, puntuale, disponibile a dare feedback immediati e che motiva le decisioni e le conseguenti azioni intraprese, mantiene vivo il suo link con le persone anche lontano dagli uffici.

Quando l'emergenza sarà finita sarà necessario quindi continuare a investire nello smart working mettendo a frutto l'esperienza che abbiamo maturato in questa fase in cui il ricorso al lavoro da remoto è diventato da scelta, necessità. È necessario iniziare a progettare la fase post-emergenza sapendo che si tornerà ad una normalità diversa da quella che abbiamo conosciuto. Sarà fondamentale consolidare che, l'esperienza che stiamo facendo in questo momento, significa implementare in modo diffuso nuovi modelli comportamentali sul lavoro, progettare nuove modalità lavorative, prefigurare nuove dimensioni degli spazi e del tempo di lavoro. In altre parole, una nuova organizzazione del lavoro che dobbiamo a progettare e costruire adesso. La materia è infatti, oggetto di molte riflessioni e la grande accelerazione di questa modalità di svolgimento della prestazione di lavoro



porterà ad una nuova sistematizzazione complessiva anche sul profilo delle regole.

La stessa definizione di Work from Home può essere oggetto di dibattito, fermo restando che quanto realizzato nella fase dell'emergenza in molti casi non è ancora "smart working" ma dobbiamo avere e porre in essere tutte le accortezze necessarie per non ricadere nel telelavoro domiciliare che ha – per sua natura -una disciplina giuridica rigida e profondamente diversa.

#CAPITALE UMANO

Se da un lato lo smart working può offrire una forte capacità di inclusione, dando la possibilità di accedere al mondo lavorativo a determinate tipologie di persone che avrebbero un accesso limitato, le aziende devono comunque essere sempre capaci di monitorare le sensazioni del lavoratore, prime fra tutto quella di non aver più bisogno dei contatti sociali, evitando l'isolamento progressivo.

Questa situazione impone all'organizzazione di attivare una serie di attività che comunque facciano sentire lo smart worker coinvolto e facente parte di una organizzazione, anche fisicamente, come ad esempio organizzando periodicamente incontri in azienda.

Un'evoluzione del modo di lavorare e quindi del mondo del lavoro che si combina contestualmente ad una evoluzione della società. Gli assetti urbani risulteranno condizionati ed influenzati. Ciò significa ri-disegnare le soluzioni di mobilità sostenibile, proporre nuovi progetti per garantire nuove esigenze di welfare sociale, nuova rimodulazione e fruizione di spazi e luoghi. Bisogna creare una nuova e diversa cultura del

lavoro, a prescindere che si tratti di abbracciare o meno lo smart working, una nuova visione di leadership, una nuova visione di team working. Bisogna portare una nuova prospettiva di benessere sul lavoro, per liberare le tensioni che questa nuova dimensione forzata di vita sta alimentando. Bisogna creare una nuova cultura del lavoro che sia trasversale, che pervada le PMI così come le grandi aziende strutturate, così come la PA, che tanto soffre delle nuove dimensioni che si rende necessario attuare.

Un aspetto fondamentale da gestire è il cambiamento culturale che va affrontato supportando il management nella creazione delle opportune condizioni di fiducia, flessibilità e resilienza in azienda, per fare in modo che tutta la organizzazione aziendale possa affrontare il passaggio allo smart working in maniera adeguata.

Bisogna pensare ad un nuovo piano di sviluppo culturale del lavoro, che vede come primi protagonisti soggetti mai interessati nella costruzione di un futuro aziendale. Poiché il principale obiettivo per le aziende non può essere solo mantenere, per lo più inalterato il "processo produttivo", ma essere uno dei canali di "supporto emozionale" della persona.

Quindi:

1. dare supporto al team di lavoratori sotto la propria direzione nella gestione – anche emozionale – della fase di cambiamento
2. monitorare regolarmente il benessere del personale
3. garantire un'efficiente comunicazione e aggiornamenti tempestivi per mitigare le preoccupazioni e l'incertezza
4. assicurare delle riunioni brevi e regolari, durante le quali non si parla solo di lavoro, ma



intervallarle con momenti più “leggeri”, finalizzati a consentire al proprio team di far emergere e far esprimere le proprie preoccupazioni e di porre domande.

5. incoraggiare il sostegno tra i colleghi, rinforzando il senso di altruismo
6. suggerire attività da svolgere
7. ricevere feedback
8. assicurare le forniture essenziali e tutti i software per garantire la massima connessione. Verificare che tutti abbiano installati sui PC i tool usati dall'azienda, per ogni attività necessaria (messaging, video conferencing, project coordination).
9. creare linee guida, da comunicare attraverso opuscoli/slide, in cui si suggerisce, ad esempio, di “mantenere regolarità negli orari”; “definire una morning routine”; “creare un proprio work space at home”; “creare chat channel” dove i dipendenti possono condividere interessi, idee o semplicemente sentirsi meno soli; creare free webinar organizzati dai manager dell'azienda o da esterni sui temi più diversi.

Empatia, fiducia, solidarietà, semplificazione:

quattro parole chiave che i manager in questo periodo di transizione devono assolutamente sostenere per prepararsi ad un nuovo mondo del lavoro, non solo fatto di smart working, ma dove permei sempre e comunque “happiness at work”, perché il successo di ogni azienda è assicurato solo se ogni collaboratore viene visto come un diamante, da far splendere ogni giorno.

Alcune delle esperienze delle nostre aziende:

- Per continuare in modo agevole e coinvolgente e ricreare l'ambiente lavorativo anche da remoto è stato progettato **un ufficio virtuale con diverse stanze, una per ogni unità organizzativa**, utilizzando uno dei servizi di

videoconferenza oggi disponibili. Ad ognuna di queste stanze hanno accesso i componenti delle diverse unità che possono così facilmente “ritrovarsi” per confrontarsi, condividere opinioni. Esiste inoltre una “main room”, accessibile a tutto il personale.

- È stato organizzato, con la più ampia partecipazione possibile tra i collaboratori della società, un appuntamento fisso ogni lunedì mattina ore 9 per una riunione denominata “**3 minuti per unit**”, durante la quale un rappresentante a rotazione per ogni unità condivide con tutti i colleghi lo stato dei lavori, facendo il punto di quanto sviluppato nella settimana precedente e delle attività che si svolgeranno nella settimana appena iniziata. Questo incontro settimanale ha permesso in queste settimane ai collaboratori di mantenere vivo il rapporto tra di loro e di svolgere le mansioni aziendali in sinergia, proprio come se ognuno fosse alla propria scrivania.
- Tra le iniziative nate spontanee tra i colleghi, segnaliamo i **virtual coffee**, momenti di relazione e condivisione per continuare a incontrarsi e chiacchierare oltre al business.

#FORMAZIONE

Una leva strategica fondamentale su cui puntare è accelerare nell'investimento formativo sulle persone. L'Italia è sempre stata in ritardo sulla formazione del capitale umano e pertanto diventerà strategico **investire sulla formazione continua e certificata** perché lavorare in smart working non significa soltanto dotare gli individui di un PC e/o di una connessione ad uno smartphone, ma significa investire sulla fiducia, delegare, responsabilizzare e quindi investire su un



nuovo modello culturale di cui il Paese deve dotarsi sia nella Pubblica amministrazione, sia nelle imprese private, anche in quelle di piccole e medie dimensioni.

All'interno di alcune aziende si stanno già svolgendo dei training di team working per come meglio affrontare le problematiche generate dalle modalità di lavoro in smart working. A questi fini, è utile coinvolgere professionisti esperti di questi temi che possano tenere delle conferenze interattive con tutti i collaboratori collegati, con appuntamenti a cadenza settimanale e rendendo gli eventi disponibile per una visione successiva.

Interessanti anche i corsi di formazione per aiutare a familiarizzare con lo smart working non solo i dipendenti ma anche familiari e conviventi che, comunque, ne vengono coinvolti per le dinamiche che si vengono a realizzare. Questi sono, a titolo di esempio, solo alcune delle iniziative attuate in ambito formativo, ma è necessario che un simile passaggio culturale vada accompagnato da iniziative continue di sensibilizzazione, formazione e coaching.

È fondamentale "accompagnare" il processo di adozione dello smart working con un approccio metodologico e strutturato che permetta alle persone di svolgere la loro attività in remoto con qualità e autonomia (empowerment).

#SMART WORKING E PERSONE CON DISABILITÀ

Anche i lavoratori con disabilità, grazie allo Smart Working, possono superare lo "stop da coronavirus" e le imprese possono avviare un percorso per affrontare questo tema

promuovendo interventi in grado di favorire una reale integrazione.

Lo Smart Working applicato ai lavoratori con disabilità richiede per antonomasia forme di accomodamento ragionevole. Non si tratta però soltanto di operare per un adattamento della postazione lavorativa come ambiente fisico ergonomico, ricco di dispositivi e ausili ma, ancor più, di riconciliare il ciclo vita-cura-lavoro. Per essere tale, l'accomodamento ragionevole deve avere una serie di attributi che lo rendono efficace nell'eliminazione delle barriere.

Ad esempio, orientare l'impresa nella definizione della policy aziendale sullo smart working rivolto ai propri lavoratori con disabilità e delle procedure idonee a introdurre la modalità di lavoro smart; percorsi di accompagnamento rivolti al management (Disability Management) e formazione alle modalità di lavoro smart per i lavoratori; ridefinizione dell'organizzazione di layout fisici sia in azienda, sia come sostegno alle postazioni dello smart-worker con disabilità (nel caso particolare ad es. di persone con patologie neurodegenerative, ecc.). Sono questi alcuni degli step fondamentali che possono consentire al sistema delle imprese di ampliare la propria platea di dipendenti che fanno Smart Working, anche ai propri lavoratori con disabilità.

#CRISI MANAGEMENT

In alcune aziende sono stati costituiti dei Crisis Committee interni, incaricati di coordinare tutte le attività a supporto dell'emergenza e che si riuniscono virtualmente per condividere status ed action a supporto di tutti i dipendenti. Questi ultimi hanno a disposizione una linea diretta per



segnalare criticità o dubbi in ambito Covid. La comunicazione rimane uno strumento chiave: tramite mail e video, l'azienda continua ad aggiornare i dipendenti, a fornire informazioni utili e a raccogliere commenti.

#ONBOARDING REMOTIZZATO

La crisi in corso non ha fermato l'ingresso di nuovi dipendenti i quali si sono recati in ufficio solo per poche ore, per il ritiro e configurazione del PC portatile e del telefono. Successivamente, avviene tutto online: si è contattati da HR, poi dal manager e dai nuovi colleghi in modalità virtuale, garantendo il benvenuto e la condivisione delle prime informazioni. Fondamentale in questo caso il ruolo del people manager che deve operare la giusta "accoglienza" ed inclusione nella squadra, per fare in modo che il capitale di entusiasmo e slancio motivazionale iniziale, non si dissolva prematuramente con il lavoro da remoto.

#PEOPLE CARING

La priorità è la salute dei dipendenti, soprattutto di quelli che non possono lavorare da casa, come ad esempio chi si occupa della manutenzione delle reti che, oggi come non mai, permettono all'Italia di essere connessa. Per loro sono state previste attrezzature e policy che garantiscono di svolgere il loro imprescindibile lavoro nella massima sicurezza possibile.

In altre realtà aziendali è stata garantita un'assicurazione sanitaria integrativa Covid-19 e si sono attivati canali di comunicazione dedicati con un medico aziendale che può essere contattato per una consulenza in caso di necessità. Sono stati aperti sportelli di ascolto, rinforzando il supporto EAP (Employee Assistance Program) e sono state

organizzate sessioni di domande e risposte online con il medico, al fine di risolvere qualsiasi dubbio su Covid-19 e sulle corrette norme comportamentali da seguire nella vita quotidiana e professionale.

#ENGAGEMENT

Tra le attività a supporto della motivazione del personale, alcune esperienze sono state particolarmente significative. Tutte con il comune denominatore di rappresentare ai colleghi in isolamento forzato, la vicinanza della azienda, a loro ed ai loro familiari.

- Sono state avviate attività di wellness sui temi dell'ergo motricità, dello Yoga e della Mindfulness, rivolti al personale e ai loro familiari, da fare in remoto attraverso piattaforme di video collaborazione remota.
- Sono stati attivati gruppi di lavoro composto da colleghi sordi in smart working con il compito di supportare ENS (Ente Nazionale Sordi) nel facilitare la comunicazione tra operatori sanitari e pazienti sordi ricoverati nelle strutture ospedaliere per l'emergenza Covid-19. La task force fungerà da ponte tra gli ospedali.
- Sono state aperte piattaforme di e-learning, ricche di articoli, moduli digitali, podcast e tanti percorsi formativi on line fruibili, anche tramite APP, dal device in dotazione dei dipendenti. Formazione specifica sull'utilizzo dei DPI, sul lavoro in smartworking e percorsi specifici rivolti alle figure manageriali.
- Infine, sono state avviate attività di Innovazione Sociale per supportare le emergenze del nostro paese, coinvolgendo i colleghi da remoto per sviluppare attività di volontariato che fossero in linea con l'isolamento sociale e che potessero essere utili a portare benessere alle comunità.



DALL'ESPERIENZA ALLA STRATEGIA

Abbiamo letto consigli, strategie, strumenti, derivanti dall'esperienza delle nostre imprese associate. Alcuni suggerimenti indicano come sia opportuno creare uno spazio virtuale, all'interno del quale collaboratori possano conoscersi, discutere, confrontarsi e scambiarsi informazioni (social network, piattaforme digitali, video chat), non necessariamente legate all'ambito business, per favorire la socializzazione remota.

Fissare degli appuntamenti periodici, allo scopo di informare e discutere sulle strategie e sui traguardi da raggiungere, sono poi incontri essenziali per testare il grado di coinvolgimento, allineamento e soddisfazione dei colleghi remoti e possono essere l'occasione per parlare di eventuali problemi da risolvere.

In molti casi, il problema principale della squadra remota è banalmente la difficoltà della comunicazione, fortemente condizionata e compromessa dalla distanza. La lontananza fisica può infatti complicare significativamente anche la richiesta di semplici chiarimenti sui ruoli, sulle aspettative e sulle responsabilità, oppure causare ritardi significativi nel portare a termine progetti.

È quindi necessario che l'e-leader comunichi con estrema chiarezza sin da subito quali siano i parametri da seguire a scanso di successivi equivoci. È opportuno definire con chiarezza le aspettative dell'azienda e stabilire le regole di base in modo che ogni membro del team remoto abbia

chiari programmi e scadenze, il suo ruolo all'interno della squadra, di quali progetti è responsabile e come o chi contattare in caso di bisogno. Vanno fissare riunioni periodiche "face-to-face", anche se in modalità virtuale, poiché è importante organizzare - almeno settimanalmente - incontri individuali per verificare i progressi del lavoro e chiedere conferme su dubbi e necessità affinché il professionista da remoto non si senta abbandonato a sé stesso.

È necessario poi, dimostrare totale flessibilità rispetto agli orari, implicito nella condizione di lavoro da remoto, lasciando che questi si adattino alle esigenze dei singoli membri del team. È indispensabile verificare che le condizioni di lavoro da remoto siano confortevoli per i collaboratori remoti, attuando una politica di incentivi economici per attrezzature e dispositivi qualora non fossero a disposizione. È auspicabile misurare la produttività in base ai risultati e non al tempo impiegato; inoltre, per creare coesione e spirito di gruppo, è sempre bene tenere continuamente lo staff aggiornato su quelli che sono gli obiettivi e le strategie aziendali. Infine, per ovviare ai problemi legati alle distanze e contrastare pertanto l'insorgere di incomprensioni o incomunicabilità, è bene creare uno "spazio social" per far conoscere i dipendenti tra di loro e metterli in condizione di poter condividere reciprocamente le rispettive informazioni. A tale scopo, è utile usare e investire sempre più nelle nuove tecnologie digitali dei social media per incrementare la comunicazione di squadra.

In un momento in cui il lavoro da casa è una condizione obbligatoria per la maggior parte di noi, grazie alle tecnologie stiamo scoprendo che possiamo lavorare bene anche a distanza, senza



doverci confrontare ogni minuto, organizzandosi per trovare lo spazio per la concentrazione e la condivisione a seconda del bisogno. Non sappiamo quale sarà l'impatto finale, o quando la situazione si risolverà, ma un aspetto fortunato dell'era in cui viviamo è la disponibilità del nostro mondo digitale.

Abbiamo una rete di connessioni, milioni di dispositivi, che ci consentono di operare, pianificare e rispondere a questa crisi. Adesso abbiamo l'opportunità di impiegarli più pienamente, per consentire all'ingegno umano collettivo di trasformare le possibilità in realtà. Nei momenti di incertezza come questo, non esiste un "modo giusto", ma solo una serie di possibilità ed esperienze in continua evoluzione, coadiuvate dalla nostra convinzione di creare un futuro migliore.

Questa crisi passerà. Ciò che verrà dopo, il "*new normal*", dipenderà solo da noi.



BIBLIOGRAFIA E APPROFONDIMENTI

E-leadership: la trasformazione digitale della leadership

<https://www.leadershipmanagementmagazine.com/articoli/leadership-la-trasformazione-digitale-della-leadership/>

Riflessioni sulla e-leadership - AgID

http://www.agid.gov.it/sites/default/files/documentazione/note_in_tema_di_e-leadership.pdf

Quando la leadership diventa e-leadership

http://egov.formez.it/sites/all/files/quando_la_leadership_diventa_eleadership.pdf

Programma per le competenze e la cultura digitale

https://commenta.formez.it/ch/PianoCulturaDigitale/?id_speech=73

Competenze per l'e-leadership: principi e strategie per la mappatura e la valorizzazione

https://www.ot11ot2.it/sites/default/files/linee_guida_e_protocolli/LGeP%20e-leadership%201_principi%20e%20strategie%20.pdf

Come motivare i lavoratori da remoto aumentando la produttività.

<https://www.randstad.it/knowledge360/gestione-del-personale/come-motivare-i-lavoratori-da-remoto-aumentando-la-produttivita/>

Lavoro da remoto, consigli per motivare dipendenti e collaboratori

<https://businessweekly.it/notizie/approfondimenti/lavoro-da-remoto-consigli-per-motivare-dipendenti-e-collaboratori/>

Come motivare i dipendenti che lavorano da remoto: 9 consigli utili

<https://news.biancolavoro.it/come-motivare-i-dipendenti-che-lavorano-da-remoto-9-consigli-utili-con-infografica/>

Motivare uno smart worker: quando l'azienda scopre le insidie del lavoro agile

<https://www.monster.it/ricerca-personale/risorse/gestione-del-personale-e-pianificazione/gestionehr/motivazione-smart-worker/>

Lavorare da Remoto – Tutto Quello che Dovreste Sapere in Anticipo

<https://kinsta.com/it/blog/lavorare-da-remoto/>

Vita da smart worker, istruzioni per l'uso: cinque regole per sopravvivere al lavoro agile

<https://www.monster.it/consigli-di-lavoro/articolo/smart-working>

Dall'home working allo smart working, ecco i quattro consigli per bilanciare vita lavorativa e vita privata anche a casa

<https://telecaprinews.it/2020/03/19/dallhome-working-allo-smart-working-ecco-i-quattro-consigli-per-bilanciare-vita-lavorativa-e-vita-privata-anche-a-casa/>



CON I CONTRIBUTI DI

ABIE

ASSTEL ASSOTELECOMUNICAZIONI

ATOS

BBBELL

CISCO

FONDAZIONE ASPHI ONLUS

HEWLETT PACKARD ENTERPRISE

HUAWEI

IBM

MIDA HI-TECH

PLANET SMART CITY

RAI

SIX COMM GROUP

SYSCONS SOLUTION

TIM

VEM SISTEMI