

Smart Working: quali competenze soft per capi e collaboratori?

A cura di: Luciana d'Ambrosio Marri - Pubblicato il 18 Novembre 2020



Velocità, collegamento attraverso Zoom, Webex o altro, video, volume, scaletta riunione, orario e giorno: tutto è pronto, l'aspetto tecnico è più o meno adeguato, dati i tempi veloci di adattamento del *layout* della stanza-postazione di ciascuno. Naturalmente le competenze specialistiche di tutti sono al top e non mettiamole qui in dubbio.

Ma non è detto che tutto ciò sia sufficiente per lavorare in modo efficace e per coordinarsi tra capo e collaboratori in questa nuova e, dai tempi del Covid, forzata modalità di **lavoro smart**. Diciamola tutta: agile, addirittura intelligente!

Quello che da decenni sembrava un modo di lavorare utopico, per pochi visionari o pochi eletti, ora – dal lockdown della primavera 2020 – è diventato una modalità di *smart working* (ma in molti casi sarebbe meglio dire *home working*, perché in sé lavorare da casa è “telelavoro”) che di colpo coinvolge, finora, più di **6 milioni di persone**.

Improvvisamente, alla velocità quasi della luce, con un'accelerazione storica inaspettata, capi e collaboratori si sono ritrovati a riorganizzare case, stanze, spazi, orari, e questo solo guardando gli aspetti logistico-organizzativi. Per non parlare, poi, della rivisitazione delle modalità di relazioni personali e professionali.

In questo articolo la lente d'ingrandimento è posta proprio su questo aspetto; in particolare, su quali competenze *soft* siano più necessarie per lavorare in *smart working*, dato che la questione non è esclusivamente “tecnica”.

Infatti, “*lo smart working è un approccio al lavoro di benessere organizzativo e individuale, sostiene la motivazione e il coinvolgimento delle persone, può aiutare a conciliare meglio vita privata e vita lavorativa, spinge ad una gestione oculata del tempo, favorisce ad esempio la diminuzione dell’inquinamento perché diminuisce il traffico, con il calo dei relativi costi sociali. Tutto ciò conduce a dimostrati risultati economici per le aziende che lo adottano, a miglioramenti della qualità della vita di persone e collettività*” (d’Ambrosio Marri, 2020).

Dalla primavera 2020 è partito il più grande esperimento sociale di riorganizzazione del lavoro e la convivenza “obbligata” dalla pandemia con questa nuova modalità – per le attività dove è possibile – ha portato a rivedere parecchie cose: qualcuno ne ha scoperto la positività, qualcun altro le difficoltà, qualcuno ancora non sa cosa preferire, qualcuno opta per una via di mezzo, un po’ a casa, un po’ in ufficio ma non sa bene cosa scegliere, né è detto che debba scegliere perché magari preferisce ed è fattibile così; qualcuno, che ne ha la possibilità, pensa di adottare questa modalità come quella preferita e possibilmente dalla casa in campagna, al mare o in montagna, banda larga permettendo.

Infatti lo *smart working* non è sinonimo di lavorare da casa (quello è il telelavoro), ma di **lavorare non in ufficio, quindi ovunque**. Si tratta di riorganizzare l’idea di lavoro, degli spazi, dei tempi, dei trasporti, del tempo libero, ecc. Praticamente si tratta di rivedere l’organizzazione di due secoli e più di cultura del lavoro: una vera rivoluzione.

Un’altra questione, non da poco però, accomuna tutti e fin da ora: **come gestire i rapporti umano-professionali?**

Più in dettaglio: come può il capo in *smart working* essere un buon capo che vuole coordinare al meglio i propri collaboratori, i suoi team, che pure lavorano in modalità *smart*? Il collaboratore come può a sua volta rapportarsi al meglio a capo e colleghi, al suo gruppo? Cambia (e come) la dinamica della gerarchia? In qualità di capo, come controllare tempi e processi/risultati dei collaboratori? Come la mettiamo con la motivazione e la pacca sulla spalla che ad alcuni piace tanto dare, ad altri meno ricevere, dato che non ci si incontra più (o raramente) davanti alla macchinetta del caffè o ai piani in attesa dell’ascensore?

Se finora, nella cultura manageriale, la parola e la pratica dell’empatia è entrata nell’uso verbale e nell’utilizzo comportamentale grazie a una nuova sensibilità d’animo sviluppata da molti capi e collaboratori, e grazie all’assurgere dell’intelligenza emotiva a competenza chiave del buon manager, ora sul piedistallo sale a pari merito un’altra parola che contempla altrettanta pratica: **la fiducia**. Questa diventa la forza del team e sta, in primo luogo, al capo la responsabilità di svilupparla verso il gruppo che come manager guida e con ogni collaboratore. Anche perché i rapporti di fiducia si costruiscono, necessitano di affidabilità reciproca, di un clima di apertura e di astinenza dalla valutazione iper-giudicante, bensì di un monitoraggio trasparente e vicendevole sugli andamenti di processo, delle attività, della qualità dei risultati.

Da parte del capo, nel XXI secolo e a maggior ragione nella modalità *smart working*, non può più essere attivato un controllo ad “alito sul collo”: l’orario di lavoro da solo non può essere visto come garanzia di efficienza e di efficacia rispetto alla qualità della performance, la motivazione delle persone passa da tempo attraverso altri canali che non la paternalistica pacca sulla spalla o la pessima (e primitiva) immagine di “bastone e carota”: feedback, autenticità nella comunicazione, spazio per la propria autonomia, comunicazione chiara e informazioni non solo specifiche ma di più ampio respiro, sono solo alcuni elementi che nutrono la motivazione e che vanno ad alimentare anche il senso di appartenenza e di comunità al lavoro.

Oltretutto, vanno considerate le differenze generazionali; basti solo considerare alcune diversità tra *senior* e *millennials*. **Conservare e alimentare una connessione sociale** diventa fondamentale, proprio per contrastare il senso di isolamento dovuto alla distanza chiamata sociale durante la pandemia, ma che è di tipo fisico-interpersonale (e non tra ceti!). Ciò può essere favorito anche da momenti di aperitivi on line o di scambi via web che sostituiscono l’eventuale cena periodica tra colleghi. In pratica, va cambiata prospettiva: rivedere come capi i connotati tradizionali dell’esercizio del controllo a favore di un monitoraggio più di processo a step, dare segnali di fiducia, riconoscere al collaboratore le necessarie

autonomie nella gestione del tempo per il raggiungimento dell'obiettivo o lo svolgimento di una serie di attività.

Si tratta come capi di gestire la **delega** in nome di un riconoscimento ai collaboratori di spazio discrezionale, autonomia e responsabilità che, tra l'altro, fanno crescere le persone, ne favoriscono la maturità aziendale e professionale e creano apprendimento individuale, reciproco e diffuso nell'organizzazione.

In pratica, diventa cruciale ampliare la **capacità negoziale** in virtù di obiettivi comuni su qualità di performance e di progetto e su risultati da raggiungere. Infatti, le aree e occasioni di conflitto nell'ambiente di lavoro, seppur virtuale, non mancano mai e strategie che aiutano a **gestire in modo costruttivo le divergenze** sono sempre più da conoscere e utilizzare in modo declinato e mirato (Castiello d'Antonio, d'Ambrosio Marri, 2019).

Si tratta, più in generale, di potenziare una forma di **leadership consapevole, responsabile, inclusiva e autorevole**, che sostiene da sé l'incertezza del contesto e dello scenario e che, evitando il "baby sitting", aiuta i collaboratori ad altrettanto sostenere la novità e il peso di situazioni mutevoli e imprevedibili.

Come collaboratori, attenzione a non fidarsi troppo delle proprie capacità di autogestione e del tempo, che improvvisamente può sembrare dilatato o sospeso, mentre le scadenze invece restano e talvolta incombono, come le urgenze. È importante dotarsi di una certa **"autodisciplina"**: darsi un **ritmo** e ritagliare **spazi di break**, sia per non rimanere sempre ancorati al pc, con i derivanti problemi fisici che ciò può causare, sia per "staccare la spina" mentale e della concentrazione anche in un luogo che non è l'ufficio e che, avendo un tratto più informale e "casalingo", può portare a sottovalutare l'importanza dello "stacco", dato che ci si sente "a casa".

Per gestire la comunicazione on line durante riunioni o colloqui, è importante **essere sintetici e darsi delle priorità** in modo da utilizzare i collegamenti in modo adeguato, tenendo anche conto dei problemi che spesso possono verificarsi on line, e che danno adito a continui *"io ti sento...mi senti? non vi vedo... mi vedete?"* talvolta sì esilaranti, ma talvolta... fastidiosi!

D'altronde, secondo un sondaggio effettuato da IZI (società specializzata nella valutazione economica e finanziaria, che si occupa anche di ricerca economico-sociale) in collaborazione con Comin & Partners tra il 7 e il 8 aprile 2020, che ha coinvolto in Italia 1000 persone nel periodo di diretta sperimentazione del lavoro agile, con lo *smart working* la quantità di lavoro aumenta, si tende a non staccare la spina e le difficoltà di rumori, connessione e della presenza contemporanea in casa di partner e/o figli rendono problematica la concentrazione.

Certo, **lavorare "agile" non è una panacea**: soprattutto in Italia, per esempio, le donne – quasi indipendentemente dal ruolo gerarchico – in questa pandemica situazione stanno pagando il maggior prezzo, regredendo di molto a casa rispetto alla vita "fuori", nel mondo esterna del lavoro, anche perché per loro lavorare in *smart working*, a causa della carenza-assenza purtroppo già storica e strutturale di un welfare di servizi alla genitorialità e alla gestione degli anziani in difficoltà (oltre al periodo critico per il Covid), è diventato spesso solo lavorare da casa, oltre a fare il lavoro di casa, e per molte si è trasformato in un incubo senza confini minimali di tempo lavoro-tempo altro, piuttosto che in tempo di libera e positiva conciliazione in ottica di *work-life balance*. E qui la **gestione dello stress e del tempo** diventa un'altra capacità chiave, insieme a quella del **saper dire no** sul lavoro e in casa, rinunciando finalmente, come donne, alla corsa al perfezionismo a tutti i costi, se non si vuole rimanere ingabbiate in comportamenti dall'effetto boomerang.

Lo sviluppo o l'affinamento delle competenze *soft* e la diffusione di esse nel repertorio comportamentale delle persone può costituire dunque un ulteriore patrimonio che arricchisce la qualità delle relazioni umane in generale, non solo professionali. Il concetto di *sense of community*, in tandem con i processi di innovazione tecnologica, porta con sé il valore sociale dell'innovazione in azienda e nella società dove l'aspetto umano non deve essere fagocitato dalla "tecnica", anzi: perché la persona va sempre messa al centro.

Dopo la rivoluzione industriale e quella post industriale, la frontiera dello *smart working* – quello vero e possibilmente coniugato con il *co-working*, secondo un'ottica innovativa di organizzazione

del lavoro – può rendere migliore e facilitare la qualità della vita di donne e uomini nelle imprese e nella società tutta; in particolare se ciò sarà accompagnato da politiche sociali positive attivate da uno Stato attento al welfare e che, capace di visione, guardi e operi in prospettiva per un futuro migliore.

P.S.: una nota sul look... va evitato l'effetto *Cast Away*, memori dell'abbruttimento in cui nell'omonimo film scivola Tom Hanks, protagonista di un'oggettiva, disperante e solitaria situazione! Quindi va bene un abbigliamento più informale del solito, lavorando ovunque tranne che in ufficio; ma occhio all'eccessiva informalità, che va anche a scapito di un minimo di autorevolezza e credibilità da salvaguardare indipendentemente dal ruolo ricoperto. Cura di sé e della propria immagine aiutano anche ad auto-percepirsi in una dimensione che resta professionale, pur se con significative modifiche di assetto fisico e logistico. Insomma, l'informalità non deve far dimenticare la tenuta della professionalità a 360 gradi.

Bibliografia

Castiello d'Antonio A., d'Ambrosio Marri L. (2019), *Conflitti. Come leggere e gestire i contrasti per vivere bene*, Giunti, Firenze.

d'Ambrosio Marri L. (2020), *Smart working: una difesa contro il Coronavirus*. Psicologia Contemporanea, 13 marzo 2020.