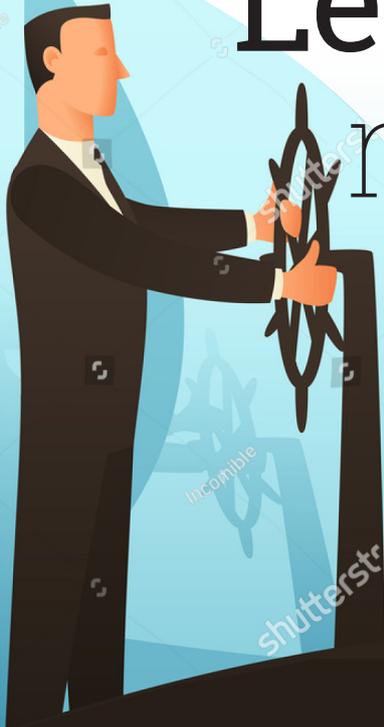




“Lead or Manage” nell’epoca dello smart work



La pandemia Covid che, ancora per diversi mesi, costringerà a modificare i nostri comportamenti, sta lanciando il lavoro agile, con modalità che introducono nuove sfide e approcci efficaci/efficienti all’organizzazione.

I primi dieci anni del nuovo millennio hanno spostato il baricentro dell’attività del Middle Management dal campo del “business as usual” a quello dei “new project” portando a un loro sostanziale equilibrio. Nell’ambito del Project Work si può prevedere, per il futuro, un’ulteriore espansione che porterà a capovolgere la ripartizione 80/20 del passato (Fig.1).

Tale valutazione viene dalla necessità di dare risposta, sempre più spesso e sempre più rapidamente, ad un ambiente turbolento, dove cambiamenti repentini e imprevedibili obbligano le aziende ad uscire dai binari del-

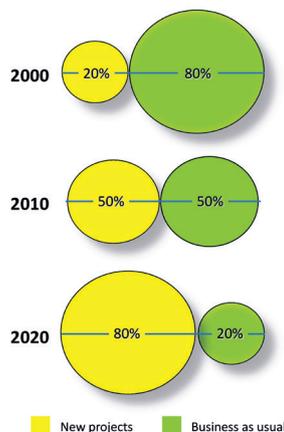


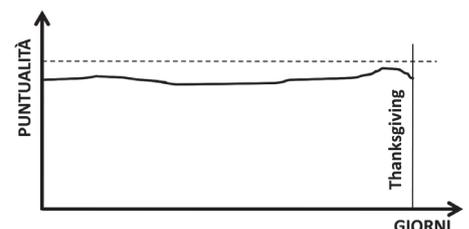
Figura 1

la normalità e mutare in modo reattivo abitudini, comportamenti e processi. Un esempio su tutti (Box1) è rappresentato dal cigno nero dell’attuale pandemia Covid che ha costretto le aziende a ricorrere massicciamente allo smart work, una modalità di lavoro che può mettere in difficoltà tanto i Team Leader che i Team Mate (Box2).

IL CIGNO NERO

Box 1

L’espressione Cigno Nero è stata coniata da Nassim Nicholas Taleb e sta a indicare “un evento isolato che non rientra nel campo delle normali aspettative... ed ha un impatto enorme” sulla nostra vita. Significativo è l’esempio del tacchino che, anche la vigilia del Thanksgiving, si aspetta che l’allevatore suo amico passi a nutrirlo come ha sempre fatto nei precedenti 365 giorni.



TEAMWORK

Box 2

Consapevoli che il lavoro in team meriti ben altra enfasi di un semplice box e rientri solo in parte tra i temi affrontati in questa sede, pure non pare inutile ricordare che un Team è costituito da professionisti uniti da un unico comune obiettivo, capaci di utilizzare gli stessi metodi di lavoro ed in grado di decidere attraverso il consenso. Quest'ultimo, a sua volta, comporta che tutti i Team Mate siano stati ascoltati e abbiano potuto esprimere il proprio diritto di veto, nel caso in cui fosse loro impossibile convivere con una particolare scelta o linea d'azione.

Proprio per gestire un'operatività in remoto, è utile ricorrere a soluzioni organizzative più prossime all'attività a progetto, dove le persone agiscono in base a obiettivi, risorse e tempi, abbandonando i vecchi canoni del lavoro tradizionale, caratterizzato da compiti chiari, ruoli definiti e responsabilità ben delineate.

INNOVARE LA GESTIONE PER GESTIRE L'INNOVAZIONE

La letteratura in ambito organizzativo ha sempre voluto distinguere

il termine Leader da quello di Manager perché:

- un Manager amministra, un Leader innova;
- un Manager vede compiti, un Leader persone;
- un Manager controlla, un Leader ispira;
- un Manager guarda al breve termine, un Leader al lungo periodo;
- un Manager organizza e controlla, un Leader stimola e sostiene (Fig.2).



Genevieve Capowski "Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow?"

Figura 2

Alla base di questi luoghi comuni c'è però un'idea interessante: è nella natura di ognuno di noi prediligere l'emisfero destro del cervello (centro della creatività e della intuizione) piuttosto del sinistro (centro della razionalità e del linguaggio). Se quindi sviluppiamo abilità sfruttando l'una o l'altra parte della nostra mente, ecco che, biologicamente, saremo versati più per attività di visione e motivazione degli altri (un Leader non è tale se non ha dei Follower) piuttosto che di controllo e comando (un Manager ha la misura oggettiva della realtà come sua prima vocazione). Nonostante gli sforzi, però,

le due figure di Leader e Manager si sono spesso confuse e la dicotomia sembra più un artificio che un'effettiva frattura tra diverse personalità. In effetti, è sempre più evidente che questa separazione non è più sostenibile. Un Manager, infatti, non può fare a meno di essere un Leader perché:

- più i tempi di risposta (ai clienti, ai fornitori, ai concorrenti) si accorciano, più si comprime l'orizzonte in cui le azioni proiettano i propri effetti e più le decisioni, anche ai livelli più bassi, devono essere coerenti ad una visione del futuro;
- più la struttura si appiattisce, più l'azienda si specializza in una quota del valore affidando il resto a Terze Parti, più il Middle Management acquisisce autonomia e, con essa, prospettive strategiche intese come effetti duraturi delle proprie scelte;
- più si riducono burocrazia e tecnostuttura, più ci si basa su intuizioni e risultati anziché su compiti e fedeltà, le Funzioni Operative si emancipano dagli Enti Centrali acquisendo responsabilità e libertà d'azione;
- più il campo di battaglia si discosta dalle geometrie ordinate del '700 confondendosi nella giungla del mercato e più è il comportamento di piccoli e isolati gruppi di persone, guidate da una interpretazione comune della realtà, che vince il confronto con la concorrenza.

Per ricomporre la discrasia tra Manager e Leader occorre rifarsi alla teoria che l'ha formulata. Secondo Blake e Mutton i diversi modelli di gestione d'impresa si collocano in aree ben distinte di un piano delimitato da due assi cartesiani (Fig.3): la sensibilità sociale (Concern for People) e il focus sui risultati (Concern for Production).

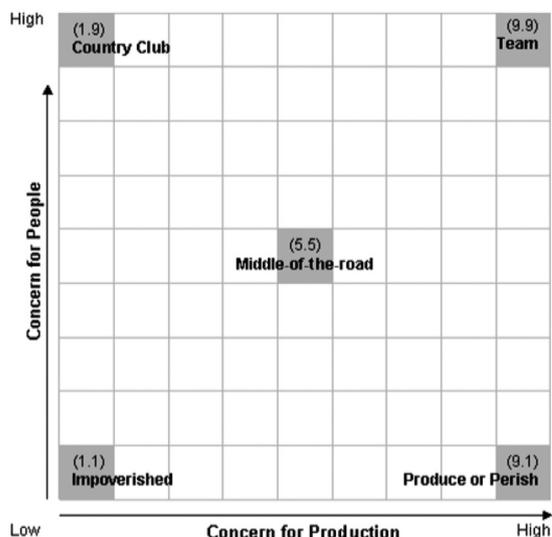


Figura 3

A seconda che, su una scala quali/quantitativa da 1 a 9, prevalga uno dei due fattori, si distinguono cinque comportamenti di base:

- **Impoverished** (angolo Sud/Ovest): il Manager ha uno stile "delega e sparisce" ovvero, per evitare guai, tende a non dare direttive né ad accettare consigli, evita di esporsi per non essere ritenuto responsabile di insuccessi ed errori, e fa ricorso a piene mani alla strategia del Laissez Faire per mantenere posizione e benefici. In questo modo si crea insoddisfazione nelle persone anche se, in presenza di forte incertezza, l'inazione, spesso, può limitare le perdite ("When in doubt do nowt").
- **Country Club** (angolo Nord/Ovest): la prima preoccupazione del Manager, in questo caso, è mantenere armonia e pace sociale. Ogni sforzo è diretto alla sicurezza e al confort dei collaboratori, i risultati di business, in una logica "Employees First", sono messi in secondo piano, nella convinzione che saranno un sottoprodotto dell'atmosfera amichevole e della convivialità.
- **Produce or Perish** (angolo Sud/Est): è l'ambiente creato da un Manager il cui unico interesse è raggiungere i suoi obiettivi facendo ricorso all'autorità e usando i collaboratori alla stregua di un utile mezzo per realizzare il proprio fine (Box3).

ETICA DEL CARATTERE VS. ETICA INDIVIDUALE

Box 3

La cultura anglosassone distingue due etiche contrapposte:

- **del Carattere impersonata dal Benjamin Franklin che vedeva il comportamento del buon cittadino come conseguenza di valori assoluti (la lealtà, l'onestà, l'integrità, il coraggio, il senso di giustizia, la pazienza, la temperanza, la semplicità, la modestia, l'industriosità ecc.);**
- **dell'Individuo che esprime la propria personalità piegando il giudizio sulle sue azioni alla riuscita dei propri scopi secondo una logica (Positive Mental Attitude) che ha consentito di infondere sicurezza e vigore alle più grandi ambizioni ("Tutto ciò che puoi concepire, se ci credi, lo puoi realizzare").**

Secondo Max Weber l'Etica del Carattere (che chiama Etica Protestante) è stata la base su cui si fonda il capitalismo moderno.

Middle of the Road (al centro, dove il focus per il risultato bilancia l'attenzione per le persone): è lo spazio del compromesso, l'area in cui il Manager tenta un difficile equilibrio tra qualità della vita e obiettivi personali, sperando così di ottenere performance accettabili. Come tutte le soluzioni a metà, in questi casi non si raggiunge né la piena soddisfazione dei collaboratori né si realizzano appieno le finalità di business.

- **Team** (angolo Nord Est): è l'ambito del First Best, dove il Manager sposa la Teoria Y di McGregor per cui "le persone tendono spontaneamente ad assumere responsabilità, hanno per natura un atteggiamento di lealtà e di impegno, si identificano con l'azienda, con gli obiettivi e con la professione", pertanto non hanno bisogno di approcci "carrot and stick" ma solo di un indirizzo e un sostegno nel comprendere la realtà in cui agire.

A fianco di questa Management Grid s'è sviluppato un modello di leadership situazionale (Hersey & Blanchard, Daniel Goleman, Richard Boyatzis) che ne individua sei diversi stili:

- **coercitivo**: si tratta dell'uomo solo al comando che applica in pieno i poteri a lui conferiti, inflessibile, severo, insofferente alla minima svista. Questo modus operandi tende ad instaurare un clima di terrore generato dall'esigere sempre il massimo dai collaboratori, colpevoli di risultati scadenti e costretti a "ben operare" attraverso disciplina e minacce;
- **autorevole**: è il capo riconosciuto per le proprie competenze e abilità, che motiva le persone con la persuasione e il feedback e dà loro coraggio attraverso una chiara visione del business traducendola, a livello dei collaboratori, nello scopo del loro ruolo e nelle finalità attese dai loro comportamenti;
- **affiliativo**: è lo stile che cerca di dare priorità alle relazioni e di conquistare le persone con i benefici, la sicurezza e le attività sociali, senza, con questo, ritenere secondari gli obiettivi di business, ma sostenendo, al contrario, che saranno le buone relazioni e il quieto vivere a realizzare lo scopo del Team;
- **democratico**: condotta che incoraggia l'autonomia attraverso la libertà di decidere e di operare, dimenticando però che l'azienda tutto è meno che una democrazia. Non si tratta, infatti, di un gioco è importante partecipare più che vincere, ma esattamente il contrario come vuole la dura legge del mercato e la teoria classica dell'evoluzione e della selezione naturale;
- **battistrada**: è una strategia che si basa sul sostituirsi alle persone nell'operatività per poi aspettarsi di essere imitati, dimenticando così che i collaboratori, più che di un modello, si aspettano, da chi li guida, di essere motivati, di poter vedere attraverso il Leader la mappa del territorio e, su questa, un percorso da seguire;
- **formativo**: rappresenta la tendenza ad incoraggiare le persone e a migliorarsi attraverso opportunità di sviluppo professionale iscritte all'interno di un disegno, la visione del futuro, che collega gli obiettivi dell'organizzazione con ciò che i Team Mate desiderano (potere, affiliazione, successo).

Nessuna di queste strategie è di per sé utile o dannosa ma, a secon-

Management

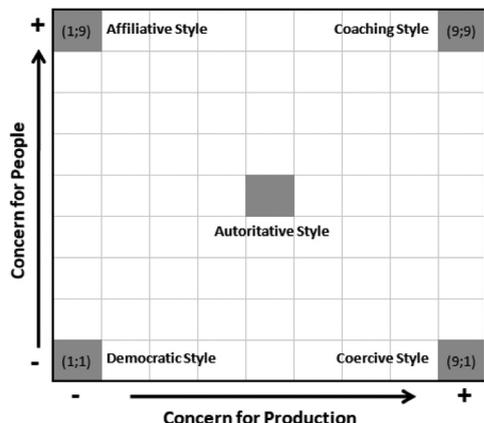


Figura 4

da del contesto, sta nei Team Leader selezionare la più efficace. La Management Grid si adatta abbastanza bene ai sei stili di leadership (Fig.4).

I due modelli, infatti, mostrano come la difficoltà maggiore sia comprendere le condizioni al contorno che giustificano un comportamento adeguato (Fig.5).

	COERCITIVO Utile in una crisi, per gestire un turnaround o con collaboratori problematici		DEMOCRATICO Raccomandato per ottenere consenso o suggerimenti di valore dal Team
	AUTOREVOLE Necessario quando si richieda una nuova versione o quando occorre prendere una diversa direzione strategica		BATTISTRADA Indispensabile quando si debbano prendere decisioni importanti in tempi rapidi
	AFFILIATIVO Appropriato per rilassare un Team sotto stress, tenerlo unito quando il lavoro aumenta e rafforzare la relazione tra i Partecipanti		FORMATIVO Indicato per migliorare le performance di un Collaboratore o per costruire uno specifico know how di lungo termine

Figura 5

IL PROJECT WORKING

Il Project Management Institute definisce un progetto come "sforzo temporaneo per creare un prodotto o un servizio unico". In questo senso, lavorare per progetti ha un significato del tutto opposto all'operare all'interno di un processo, concatenazione di attività ripetitive finalizzate ad un unico scopo. Va però considerato cosa si intenda per "temporaneo": se la soluzione che il cliente chiede nasce da un adattamento di format preesistente siamo di fronte ad un progetto? E se la domanda del mercato non è soddisfatta da un magazzino, ovvero se per produrre un bene occorre adattare l'offerta, si sta lavorando a progetto? E quale sarebbe, altrimenti, la difficoltà nel coordinare il la-

voro in remoto se questo fosse ripetitivo? Quanti sono allora i collaboratori fuori sede che, a buon diritto, possono essere considerati degli smart worker? Queste considerazioni portano a collocare il controllo di operazioni non transazionali di processo, scarsamente tracciabili con i normali sistemi di gestione, nel campo più ampio del project control. Ciò significa che il Supervisore di fasi totalmente o parzialmente eseguite in remoto deve considerare la variabile tempo nel coordinare le risorse che gli sono affidate. Si possono mappare, allora, le fasi di progetto (work package) fornendo di ognuna, la sequenza, la durata e la risorsa chiamata a realizzarla. A partire da tale archivio è possibile, quindi, calcolare il costo di ciascun work package e la data attesa (due date) di chiusura delle attività. La distribuzione dei costi ha la classica forma ad Esse di una funzione sigmoide in quanto, all'inizio e al termine di un progetto, si spende relativamente poco rispetto alle fasi intermedie (Fig.6).

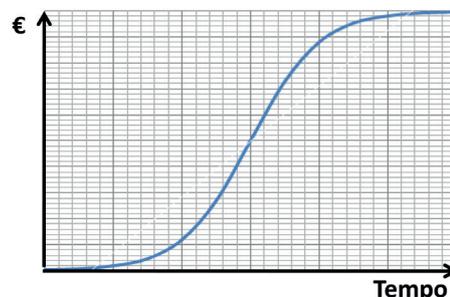


Figura 6

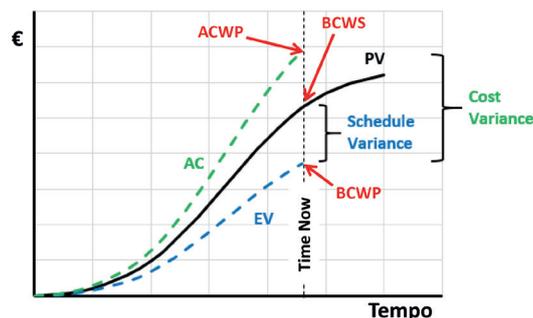


Figura 7

Tracciata sui valori e i tempi di budget, la curva dei costi previsti (PV Planned Value) diventa il riferimento per altri due andamenti costruiti durante il corso dei lavori: i costi calcolati al valore di budget in base alle attività effettivamente svolte (EV Earned Value) e i costi calcolati sempre in base alle attività svolte ma al loro costo consumativo (Actual Cost).

Si definiscono, poi, tre punti rispetto al Time Now (Fig.7):

- BCWS (Budgeted Cost of Work Scheduled) costo previsionale delle attività programmate;
- BCWP (Budgeted Cost of Work Performed) costo previsionale delle attività svolte;
- ACWP (Actual Cost of Work Performed) costo consuntivo delle attività svolte;

su cui si calcolano due indici di performance:

- lo scostamento di costo (CVI Cost Variance Index):

$$CVI = \frac{BCWP}{ACWP}$$

- lo scostamento di schedulazione (SVI Schedule Variance Index):

$$SVI = \frac{BCWP}{BCWS}$$

Se tali indicatori sono entrambi positivi significa che, fino a quel momento, i costi sostenuti risultano inferiori al budget (CVI>1) e che il progetto sta anticipando il programma (SVI>1). Con questi due soli fattori il Team Leader può dunque valutare efficacia ed efficienza della propria squadra mantenendo il controllo del progetto affidatogli. Per altro questa supervisione può limitarsi ad un report o essere propedeutica ad un'azione correttiva. Nel primo caso si parla di Light Weight Project Management, dove il Team Leader è, di fatto, un controller che non ha responsabilità diretta sull'esito dell'iniziativa. Nel secondo caso, invece, il modello è l'Heavy Weight Project Management che dà, al Team Leader, non solo la misura ma strumenti e libertà d'azione. È evidente, dovendo gestire un ambiente in continuo cambiamento, che delle due soluzioni quest'ultima sarà quella a imporsi sempre più in futuro.

SMART WORK E PEOPLE MINDSET

Se il lavoro a distanza può creare qualche perplessità in termini di controllo, perplessità per altro dissipate dall'uso di tecniche di cost accounting come l'Earned Value Management o dalle opportunità offerte dalla tecnologia (Box4), non v'è dubbio che presenti diversi vantaggi. Innanzitutto per l'azienda vengono meno molti costi fissi legati alla postazione di lavoro (affitto di locali, loro pulizia e mantenimento, assicurazioni, utility ecc.), anche se non è raro il caso che si debba provvedere alla loro clonazione a casa del dipendente (es.: sostegno di parte delle spese di riscaldamento e installazione di impianti di climatizzazione).

A loro volta, le persone beneficiano di minori spese per il trasferimento casa/ufficio, recuperano le ore di viaggio e, soprattutto, divengono

AGILE WORKING TECHNOLOGY

Box 4

La tecnologia è il fattore abilitante che ha consentito l'avvento del lavoro a distanza. Attualmente si possono individuare tre diverse categorie di applicazioni con proprie specifiche finalità:

- **sistemi di comunicazione (Skype, Microsoft Teams/Slack/ Hip Chat/Highfive ecc.) utili per videochiamate, net meeting, instant message, trasferimento dati;**
- **condivisione di informazioni ovvero archivi in cloud su cui gestire diversi livelli di accesso e tracciarne le versioni (Google Drive/Dropbox/Trello/Asana ecc.);**
- **time tracker, applicazioni per dichiarare (e visualizzare) in tempo reale l'attività che si sta eseguendo con la successiva, automatica dichiarazione a sistema (Toggl/Frekle/Harvest ecc.).**

padrone del proprio tempo di cui potranno disporre come meglio credono. Per contro è indiscutibile il pericolo di alienazione che viene dalla mancanza di orari (e conseguente superlavoro non retribuito) e dalla perdita dei contatti sociali (la chiacchierata alla macchina del caffè), con il rischio, cancellando la comunicazione informale, di inibire la creazione di valori e cultura propri di ogni specifica organizzazione. A tal riguardo una buona pratica è quella di mantenere una quota di presenza reale, istituendo l'incontro in presenza sia per coordinare il lavoro (Friday Meeting) che come momento ludico (gli After Hours al Pub). La società, intesa come territorio, trae infine vantaggio dalla minore circolazione di persone con le evidenti conseguenze che ciò comporta (meno traffico, meno inquinamento, meno costi per il trasporto urbano ecc.). Dopo queste premesse occorre però, introdurre un principio fondamentale dello smart work: è pericoloso utilizzarlo se l'organizzazione non ha interiorizzato fiducia e lealtà nel mindset delle

persone. Da parte dei leader, ciò porta ad abbandonare l'equilibrio tra le quattro funzioni della gestione, ovvero pianificare, organizzare, controllare e guidare, verso una propensione maggiore su quest'ultima competenza (Fig.8).

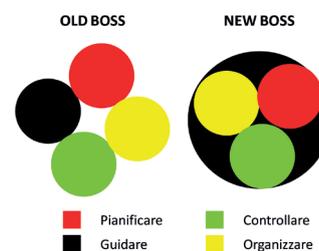


Figura 8

Da parte dei collaboratori si richiede, invece, una forma di imprenditorialità composta da iniziativa (autonomia, perseveranza e costanza d'azione), interdipendenza (cooperazione, tolleranza e visione sistemica), innovazione (creatività, pragmatismo e concretezza). Alcuni caveat sono utili sia al Team Leader (Box5) che ai Team Mate (Box6), resta per altro inteso che queste Laundry List sono puramen-

te indicative e, come sempre, devono essere buon senso e giusta misura a regolare modalità, da una parte, di pianificazione, organizzazione e controllo e, dall'altra, di ricerca dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

IL DECALOGO DEL TEAM LEADER

Box 5

Per massimizzare i risultati ottenibili dallo Smart Working, al Team Leader si suggerisce di:

- **dimostrare convinzione nei nuovi sistemi adottandoli come unici strumenti di coordinamento e controllo;**
- **usare con coscienza il tempo disponibile senza usurpare gli spazi lasciati ai propri collaboratori;**
- **pur in un contesto informale, organizzare incontri programmati e rispettarne appuntamenti e limiti temporali;**
- **sfruttare net meeting e videochiamate tenendo anche colloqui vis-à-vis (non virtuali) a intervalli regolari (es.: una volta a settimana);**
- **approfittare del tempo recuperato (dando autonomia ai Team Mate) per fornire una visione più completa delle attività in corso;**
- **contrastare l'isolamento sociale convocando regolarmente il team anche fuori dall'ambiente lavorativo (off site meeting);**
- **gestire l'euristicità della distanza, per cui si tende ad attribuire priorità a chi ci è più prossimo;**
- **concentrare l'attenzione sul cosa (tempo/risorse/costi) lasciando libertà ai Team Mate sul come (strumenti/tecniche/metodi);**
- **restare al centro della comunicazione, informando il Team sugli eventi aziendali e fornendo continui feedback sul progetto;**
- **incentivare i Team Mate allo Smart Working sia con il training sulle applicazioni che attraverso l'esempio e la visione della realtà.**

IL DECALOGO DEL TEAM MATE

Box 6

Per non essere travolti dalla tendenza invasiva dello Smart Work ma, allo stesso tempo, per garantire disponibilità ed efficacia, è opportuno che i Team Mate:

- **aggiornino e condividano una propria agenda;**
- **rendano accessibili ai colleghi i dati elaborati sul progetto;**
- **garantiscono la tracciabilità del proprio lavoro;**
- **ricordino che la qualità si misura sui risultati, non sullo sforzo;**
- **sappiano salvaguardare la propria vita privata;**
- **evitino time sharing e multi tasking, pure fonti d'errore;**
- **programmino coi colleghi delle pause caffè virtuali;**
- **evitino l'overloading e si concedano momenti di ossigenazione;**
- **producano report essenziali e li indirizzino ai soli interessati;**
- **comprendano la convenienza a lavorare in logica collaborativa.**

CONCLUSIONI

Non v'è dubbio che il lavoro a distanza avrà la stessa funzione rivoluzionaria dell'avvento di Manifattura 4.0: in entrambi i casi, e ciascuna per il proprio ambito (White Collar/Blue Collar), si tratta di tecnologie destinate a cambiare la nostra concezione del lavoro e a incidere in modo pesante sulla nostra vita. In particolare:

- chi coordina risorse, oltre a esercitare la funzione di supervisione e controllo propria del manager, dovrà possedere spiccate doti di leadership ovvero essere in grado di interpretare la strategia e trasferirla ai propri collaboratori dando un senso al loro operato ed adattando il proprio comportamento alle caratteristiche delle persone e alle situazioni contingenti;
- chi esegue attività, sempre meno ripetitive e sempre più complesse, dovrà essere in grado di sostenere un elevato tasso di ambiguità ed incertezza e di gestire la propria autonomia bilanciando i vari ruoli sociali (di partner, di genitore, di membro di una comunità ecc.) in un ambiente i cui confini tenderanno ad essere confusi dalla commistione casa/ufficio e dal rischio di attività open ended.



Figura 9

Se questo sarà un reale progresso (meno impatto ambientale, più tempo per se stessi, migliore qualità della vita) o una perdita di valori (meno integrazione, più ossessione per il lavoro, più ansia da performance), dipenderà sicuramente da

noi stessi. Come mostra un disegno ambiguo (Fig.9), dove si può scorgere sia la giovane ragazza che la vecchia megera, starà a ciascuno vivere il lato positivo (o quello negativo) di questa opportunità (o di questa minaccia).

Una cosa è comunque certa, se avessimo rifiutato l'invenzione della ruota (Fig.10) la nostra vita non ne avrebbe tratto certo un giovamento.



Figura 10