



### 3. DALLA LEADERSHIP DEL CONTROLLO A QUELLA DEI GOL

*con la collaborazione di Dario Natale Palmucci*



Il contesto attuale di crisi e gli stravolgimenti economici che caratterizzano l'era post COVID-19 minano la capacità delle organizzazioni di essere lungimiranti. Inoltre, a livello socio-politico si assiste a una pericolosa crescita di estremismi, malcontento e intolleranza che sembrano spazzare via i progressi faticosamente ottenuti negli ultimi decenni in termini di diritti umani. Come spesso accade nei periodi di crisi, si assiste quindi a un'«aumentata distanza» tra gli obiettivi di sopravvivenza delle organizzazioni e quelli di sicurezza, soddisfazione e realizzazione dei collaboratori che di queste fanno parte.

Un ulteriore importante aspetto su cui vale la pena soffermare l'attenzione è quello della diffusione della modalità di lavoro a distanza (spesso definito *smart working* e riconosciuto come uno dei maggiori aspetti di cambiamento organizzativo ereditati dalla pandemia di COVID-19). Questo ha ulteriormente contribuito a sgretolare i già labili confini tra la vita privata e quella professionale delle persone, mettendo a repentaglio la loro sicurezza psicologica da un lato, e, dall'altro, garantendo loro nuove opportunità.

Quello descritto è, in sintesi, l'attuale difficile quadro socio-economico all'interno del quale le organizzazioni e i manager si trovano ad agire e, nelle prossime pagine, si sottolineerà come i leader dovrebbero agire per gestire la transizione digitale all'interno dei propri contesti lavorativi. Il cambiamento digitale (e quello culturale che ne consegue) si rende necessario per garantire il mantenimento di ade-



guati livelli di performance in modo sostenibile, alla luce della distanza (fisica, e a volte anche psicologica) tipica del nuovo contesto di lavoro.

### *3.1. La cultura della leadership dei risultati*

La sopravvivenza dell'organizzazione dipende dalla sua capacità di adattarsi al cambiamento, che al giorno d'oggi vuol dire attuare con successo i processi di trasformazione digitale. Questi ultimi dipendono spesso dall'organizzazione stessa (e dalle sue caratteristiche) nonché dalla facilità con cui questa riesce ad adattare la propria cultura e i propri processi interni verso nuove prospettive. A livello pratico, i progetti di digitalizzazione seguono fasi ben definite che non possono prescindere dalla sperimentazione (definita spesso in inglese *pilot*, ovvero un test) che non viene effettuata su tutta l'area o processo che si intende migliorare e digitalizzare a livello globale. Al contrario, il *pilot* si implementa in un'area aziendale limitata e solo se questo tentativo è positivo si procede con la successiva fase e si estende il processo di digitalizzazione. Tutto questo implica però una difficilissima gestione delle aspettative e dei timori che accompagnano ogni processo di cambiamento nonché la capacità di motivare e ispirare i team di lavoro e gratificarli per il raggiungimento di ogni singolo risultato ottenuto (meglio se fatto con frequenza!). Per questi motivi, oggi le difficoltà maggiori delle organizzazioni riguardano la ricerca attiva dei migliori talenti che gestiranno questi processi di trasformazione e l'impegno nell'aiutarli a migliorare sempre di più le loro competenze e a svilupparne di nuove per modellare la cultura organizzativa in modo innovativo e sempre più aperto e flessibile.

In tale contesto, la capacità di leadership dei supervisor e dei manager è quindi una condizione imprescindibile per affrontare qualsiasi processo di trasformazione digitale. Questi devono essere in grado di assicurarsi i finanziamenti

e le risorse per poter iniziare i progetti di trasformazione e comunicare efficacemente a tutti i livelli aziendali quelle che sono le priorità durante le varie fasi del progetto. Inoltre, il leader deve saper gestire ogni difficoltà di natura organizzativa, sociale e culturale che il team, l'unità organizzativa o l'intera organizzazione si troverà a fronteggiare. In altre parole, i leader digitali all'interno delle strutture organizzative devono fungere da *digital ambassador*, capaci di sostenere l'impegno digitale all'interno e all'esterno dei loro team ispirando e cambiando il modo di pensare dei lavoratori (un esercizio di *change management* continuo). Il leader digitale diventa, in questo caso, allo stesso tempo ispiratore, arbitro e custode dell'impegno collettivo riguardo al raggiungimento dell'obiettivo. Quelle che seguono sono alcune delle caratteristiche fondamentali dei leader che cercano di portare innovazione all'interno delle diverse funzioni aziendali, e gli stili di gestione che permettono a questi di avvicinarsi ai loro team e raggiungere, insieme ai propri collaboratori, gli obiettivi concordati.

### 3.1.1. Tolleranza per il fallimento veloce ma non per l'incompetenza

La tolleranza per il fallimento è una peculiarità delle culture aperte all'innovazione e dei leader digitali, in quanto innovare vuol dire come prima cosa essere predisposti a esplorare terreni incerti e sconosciuti<sup>26</sup>. Eppure, nonostante questa attenzione alla tolleranza per il fallimento tipica di queste culture, si possiede ben poca (o nessuna) tolleranza per l'incompetenza. I leader delle organizzazioni innovative, infatti, stabiliscono standard di prestazioni eccezionalmente elevati e cercano di reclutare i migliori talenti che possono svolgere le attività. In altre parole, le persone che questi assumono per i loro progetti innovativi sono quelle

<sup>26</sup> G.P. Pisano, «The hard truth about innovative», *Harvard Business Review*, 97 (1), 2019, pp. 62-71.

che sanno esplorare idee rischiose anche se queste dovessero fallire. Di solito, i leader di organizzazioni con culture innovative non assumono persone con scarse abilità tecniche, superficiali nel loro quotidiano svolgimento del lavoro e che non sanno gestire le risorse.

Aziende anche molto note, nonostante abbiano una cultura organizzativa notoriamente molto aperta e favorevole nei confronti dei dipendenti, sono allo stesso tempo dei posti dove è davvero difficile trovare e/o mantenere un lavoro; i dipendenti infatti, se non soddisfano le alte aspettative nei loro confronti, vengono spostati in altri ruoli sulla base delle loro capacità e, in molti casi, anche allontanati. Sembra ovvio quindi che i leader delle aziende innovative debbano fissare elevati standard di qualità per i propri dipendenti e lo possono fare grazie alla competenza di cui queste si dotano, e che la tolleranza al fallimento stesso richiede la presenza di persone estremamente competenti. Inoltre, i tentativi di creare nuovi modelli tecnologici o di business sono pieni di incertezza. Spesso non si sa come proseguire, e occorre imparare mentre si procede (ad esempio in presenza di progetti legati all'intelligenza artificiale).

I «fallimenti» in queste circostanze si trasformano in utilissime *lessons learned* su cosa fare e cosa invece non ripetere nel futuro. Ciò detto, il fallimento può essere spesso invece generato da progetti mal concepiti, pianificazioni imperfette, mancanza di trasparenza e insufficiente gestione delle risorse. Ecco perché la competenza è la chiave, e le aziende possono incoraggiare i dipendenti ad assumere rischi elevati e alte probabilità di fallimento: perché queste possono essere sicure che la propria forza lavoro è altamente competente.

Ciò detto, non è semplice modellare una cultura che sia contemporaneamente attenta da un lato a incoraggiare l'apprendimento attraverso il fallimento e dall'altro a valorizzare le performance eccezionali, soprattutto per quelle organizzazioni che non hanno storicamente esperienza di queste due componenti.

Un buon inizio è che i leader di cui le aziende si dotano

esprimano chiaramente la differenza tra fallimenti «buoni» e «cattivi»: i fallimenti buoni sono quelli che permettono di ottenere informazioni preziose rispetto al loro costo (le *lessons learned* di cui si parla sopra), i fallimenti cattivi invece non sono produttivi e non apportano nessun valore a livello di apprendimento. In altre parole, un fallimento dovrebbe essere celebrato solo se si traduce in conoscenza appresa. Un bravo manager digitale quindi riconosce quando un errore può diventare una risorsa e sottolinea ai propri collaboratori gli aspetti che generano nuove opportunità.

Modellare una cultura della competenza però non è semplice: prima di tutto occorre essere chiari nel comunicare le aspettative in modo regolare e tutt'altro che improvvisato. Occorre essere strategici e fornire ai propri collaboratori un'articolata visione degli standard attesi e assicurarsi costantemente che questi standard siano ben compresi. È agendo in questo modo che si riesce a limitare la probabilità che alcune decisioni difficili da parte dei vertici non vengano poi interpretate dalla forza lavoro come punizioni a seguito di alcuni fallimenti. In altre parole, i leader digitali con le loro abilità comunicative diventano la chiave di volta di questo processo, in quanto sono i primi a dover monitorare e capire quando l'attività dei propri collaboratori non è svolta nel modo giusto, analizzare i motivi che hanno determinato negativamente quest'attività e fornire feedback sinceri e realistici al proprio team<sup>27</sup>.

Accettare di poter fallire significa quindi, come prima cosa, diventare pienamente e serenamente consapevoli di essere portatori di fattori di vulnerabilità e capire come lavorare su queste aree di miglioramento (o punti deboli) crescendo e sviluppando ulteriori competenze che saranno utili nelle situazioni future.

<sup>27</sup> L. Berghella, «La Cultura dell'errore in azienda: perché è importante, come farla divenire una best practice», *Be1 Magazine*, 11 novembre 2021, <https://www.be1magazine.com/post/la-cultura-dell-errore-in-azienda-perch%C3%A9-%C3%A8-importante-come-farla-divenire-una-best-practice>.

*La leadership quindi è un fattore fondamentale per promuovere una giusta cultura dell'errore in azienda e il buon leader deve essere baluardo di fiducia, impegno e autenticità (sponsorizzando il raggiungimento di una performance effettiva ma soprattutto sostenibile nel lungo periodo).*

Il leader digitale è centrale in questo processo di miglioramento e deve favorire il continuo processo di crescita e sviluppo della propria forza lavoro promuovendo momenti di condivisione, attività di *brainstorming* e garantendo ai propri dipendenti la possibilità di investire tempo in corsi di formazione per rafforzare le loro nuove competenze<sup>28</sup>.

### *3.1.2. Disponibilità a sperimentare in modo disciplinato*

Il leader digitale favorisce la sperimentazione ed è a proprio agio con l'incertezza e l'ambiguità. Non pretende di conoscere perfettamente e in anticipo le difficoltà che si troverà a fronteggiare, ma sperimenta per imparare consapevole che troverà durante il percorso, attraverso una coscienziosa intuizione, le risposte e le risorse di cui avrà bisogno. La voglia di sperimentare, tuttavia, non significa improvvisare o agire come un pittore astratto di serie B che rovescia a caso su una tela i suoi colori. Tutt'altro, il leader digitale è disciplinato e strategico in quanto è capace di selezionare attentamente persino i test e gli esperimenti sulla base del loro valore di apprendimento e delle informazioni che questi riescono a fornire (in modo da giustificare i costi di questi esperimenti). La strategia del leader digitale che è disponibile a sperimentare sta proprio nella sua capacità di stabilire linee guida e criteri di successo all'inizio di qualsiasi progetto di cambiamento. Questo gli permetterà *in itinere* di capire

<sup>28</sup> L. Brambilla, «La cultura dell'errore è la chiave del successo», *Magazine di comunicazione strategica*, 14 dicembre 2020, <https://magazine.comunicazionestrategica.it/la-cultura-dellerrore-e-la-chiave-del-successo/>.

velocemente quali idee, attività e azioni concrete portare avanti, reindirizzare o eliminare. In altre parole, essere maggiormente disciplinati nell'eliminare i progetti non vincenti rende meno rischioso provare cose nuove e questa è una caratteristica fondamentale del leader digitale.

La sperimentazione disciplinata è quindi un vero e proprio esercizio di equilibrio continuo dove il leader fornisce ai propri collaboratori il tempo di formulare le loro ipotesi. In questo esercizio, occorre non avere la fretta di richiedere al proprio team numeri e dati per confermare o «uccidere» sul nascere un'ipotesi troppo rapidamente. Questo equilibrio è fondamentale per favorire il gioco intellettuale alla base della creatività. Gestire l'ambiguità e l'incertezza vuol dire anche essere consapevoli che gli esperimenti, perfino quelli meglio progettati, non producono quasi mai risultati in bianco e nero e quindi di semplice interpretazione. Per questo sono necessarie valutazioni scientifiche e commerciali per discriminare quali idee portare avanti, quali eliminare e quali nel caso riformulare. Ma i leader digitali ai vertici devono avere coraggio e disciplina anche per terminare alcuni progetti che hanno sponsorizzato dall'inizio in prima persona (dimostrando umiltà e piena disponibilità a rimettersi in gioco e cambiare punto di vista quando analizzano con apertura i dati di un proprio esperimento).

### 3.1.3. *Leadership piatta ma non appiattita*

Se basta guardare un organigramma aziendale per farsi un'idea sulla struttura di un'organizzazione (e quanto questa sia più o meno «piatta»), non è altrettanto facile comprendere quella che è la piattezza culturale della stessa (e cioè come le persone all'interno della stessa agiscono e comunicano a prescindere dal ruolo ricoperto). Nelle aziende che hanno una cultura *flat*, alle persone viene data la possibilità di esprimere le proprie opinioni e idee riguardo a un progetto, viene data libertà di agire e di scegliere la modali-

tà per completare un compito e, non ultimo, le persone vengono incoraggiate a prendere decisioni. La deferenza (ovvero la condiscendenza rispettosa nei confronti dell'altrui volontà) non è infatti concessa sulla base del titolo, bensì della competenza. In questo modo, i leader digitali di queste organizzazioni riescono a rispondere in maniera più tempestiva a circostanze in rapido cambiamento perché il processo decisionale è decentralizzato e più vicino a chi possiede le fonti di informazioni rilevanti. Questo si traduce quindi in una struttura più ricca di diversità e di idee rispetto alle classiche strutture gerarchiche, perché in grado di attingere alla conoscenza e alla competenza di una più ampia comunità di contributori. La pluralità di prospettive e l'apertura costante di queste strutture ai diversi punti di vista dei propri lavoratori diventano quindi il valore aggiunto.

Occorre altresì sottolineare che la mancanza di gerarchia tipica delle culture *flat* non vuol dire mancanza di leadership, tutt'altro! Al contrario, queste aziende richiedono una leadership ancora più forte di quelle gerarchiche, in grado di stabilire chiare priorità e direzioni strategiche con autorevolezza per evitare di precipitare nel caos come invece spesso accade.

Anche in questo caso, l'equilibrio tra «flat» e leadership forte richiede una mano abile da parte del leader digitale e leadership *flat* non significa che i vertici aziendali e/o i direttori di dipartimento prendano le distanze dai dettagli operativi o dai progetti. Al contrario, la piattezza consente ai leader di essere più vicini all'azione. Sergio Marchionne, che ha guidato la resurrezione prima della FIAT e poi della Chrysler (ed è stato l'artefice della loro fusione), ha così commentato tutto questo in occasione di un'intervista relativa a un caso della Harvard Business School: «In entrambe le società, ho utilizzato gli stessi principi fondamentali per la svolta. In primo luogo, ho appiattito l'organizzazione. Ho dovuto ridurre la distanza tra me e le persone che prendono le decisioni. [A un certo punto, Marchionne aveva 46 rapporti diretti tra le due organizzazioni. *N.d.A.*] Se c'è un pro-

blema, voglio saperlo direttamente dalla persona coinvolta, non dal suo capo»<sup>29</sup>.

Sia in FIAT sia in Chrysler Marchionne ha trasferito il suo ufficio al piano di ingegneria in modo da poter essere più vicino ai programmi di pianificazione e sviluppo del prodotto. Era famoso sia per essere attento ai dettagli sia per spingere il processo decisionale ai livelli inferiori dell'organizzazione.

Trovare il giusto equilibrio tra leadership *flat* e leadership forte è difficile per il top management e per i dipendenti di tutta l'organizzazione. Per i senior leader, richiede la capacità di articolare visioni e strategie avvincenti (a livello generale) e allo stesso tempo essere abili e competenti con questioni tecniche e operative. Steve Jobs è stato un ottimo esempio di leader con questa capacità. Ha delineato visioni forti per Apple pur essendo maniacalmente concentrato su questioni tecniche e di design. Per i lavoratori, essere *flat* richiede di migliorare le proprie competenze, sviluppare un'adeguata sensazione di auto-efficacia nell'agire e prendere decisioni (sviluppando loro stessi capacità di leadership) e nell'essere consapevoli e sentirsi responsabili delle proprie azioni.

### 3.2. La sicurezza psicologica

Le nuove tecnologie riguardano oggi a 360 gradi sia l'innovazione di prodotto che l'innovazione di processo e le opportunità offerte dall'intelligenza artificiale e dalle nuove piattaforme di lavoro sono ben note e studiate sia in ambito accademico che organizzativo. Parallelamente, i rischi e gli effetti negativi sulle persone dell'inadeguata gestione delle nuove modalità di lavoro, sono, purtroppo, altrettanto evidenti e questi sono aspetti che devono essere tenuti in forte considerazione dal management per riuscire a raggiungere obiettivi di sviluppo sostenibile a lungo termine. In altre pa-

<sup>29</sup> R. Kaplan, B. Bertoldi, «Sergio Marchionne at Chrysler», Harvard Business School Case 415-045, January 2015.

role, oggi giorno un leader non può essere solo quello che gestisce il proprio team orientandolo ai risultati (e la responsabilità di questo non può essere descritta in maniera semplificata riferendosi semplicemente al minore controllo che questo ha sulle attività dei propri collaboratori e il maggiore controllo che questo ha sui risultati). Oggi il leader «smart» deve essere attento anche a gestire la sicurezza psicologica dei lavoratori, intesa come quell'insieme di condizioni che caratterizzano sia la presenza che l'evoluzione della salute psicologica all'interno della propria azienda.

### *3.2.1. Lo smart working dopo la pandemia: effetti positivi sul modo di lavorare*

Come accade per molti processi di evoluzione storica, la prima metà del 2020 sarà ricordata per sempre come un momento epocale nella storia delle attività lavorative poiché, a seguito dell'emergenza sanitaria pubblica COVID-19 a livello globale, per sopravvivere le organizzazioni si sono trovate costrette a utilizzare gli unici strumenti che avevano a disposizione per evitare di interrompere fatalmente le loro operazioni: la tecnologia e lo *smart working*. Terminata l'emergenza, non solo queste nuove modalità di lavoro<sup>30</sup> sono rimaste, ma sono in quest'era post COVID-19 le protagoniste delle odierne operazioni lavorative. Non sorprende, quindi, che una delle caratteristiche fondamentali del leader digitale sia quella di gestire questa modalità di lavoro e i notevoli vantaggi che da questa derivano. In particolare, vi sono vantaggi che sono immediatamente misurabili economicamente (come i risparmi sui costi per recarsi al lavoro), quelli non direttamente collegati a una dimensione economica (come il recupero di ore di «vita» se si pensa al tempo perso nel

<sup>30</sup> R. Andrulli, R. Gerards, «How new ways of working during Covid-19 affect employee well-being via technostress, need for recovery, and work engagement», *Computers in Human Behavior*, 139, 107560, 2023.

traffico) e i benefici qualitativi legati, per esempio, alla possibilità di una maggiore vicinanza ai propri familiari. Inoltre, questi vantaggi non sono da analizzare esclusivamente dal punto di vista del singolo lavoratore e individuale, ma è utile soffermarsi anche sui benefici a livello professionale (vedi i dettagli nel riquadro «Focus: i principali vantaggi dello smart working»). Per riassumere, quindi, il leader «smart» deve comprendere i vantaggi che le nuove modalità di lavoro hanno per i suoi collaboratori, e non sottovalutare l'influenza significativa e positiva di queste sulla trasformazione digitale del posto di lavoro.

Quest'ultima a sua volta migliora l'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei lavoratori, con conseguenti miglioramenti nella prestazione dei dipendenti e dell'organizzazione, e numerosi studi evidenziano il ruolo significativo che la leadership digitale svolge nella trasformazione digitale dei posti di lavoro con vantaggi per tutti gli attori coinvolti: le persone, le organizzazioni e la società<sup>31</sup>.

*Focus: i principali vantaggi dello smart working*

A livello del lavoratore:

- maggiore flessibilità oraria per chi lavora secondo questa modalità. Questo perché il lavoro da casa garantisce un notevole risparmio di tempo per gli spostamenti;
- la possibilità di conciliare le esigenze personali e, soprattutto, familiari oltre a quelle lavorative. In particolare, è essenziale sia per chi ha figli o persone anziane da accudire (poter passare meno tempo fuori casa, riuscendo a svolgere più facilmente alcune attività domestiche e quotidiane, ma anche vivere più momenti di qualità familiare) che per chi ha passioni e vuole dedicarsi il proprio tempo (maggiore disponibilità di tempo libero per fare esercizio fisico per esempio);

<sup>31</sup> S. Chatterjee, R. Chaudhuri, D. Vrontis, G. Giovando, «Digital workplace and organization performance: moderating role of digital leadership capability», *Journal of Innovation & Knowledge*, 8 (1), 100334, 2023.

- minori costi relativi ai necessari spostamenti (come quello del carburante o della manutenzione dei mezzi di trasporto di proprietà che si utilizzano, o ancora dei parcheggi o dei mezzi pubblici di cui si usufruisce ecc.);
- riduzione dei costi del pranzo fuori casa presso mense, bar e ristoranti;
- acquisizione di competenze smart: la nuova concezione del lavoro agile è focalizzata sugli obiettivi, che sono settimanali e gestibili a livello individuale utilizzando con dimestichezza strumenti digitali e innovativi;
- maggiore soddisfazione dovuta all'autonomia acquisita. In altre parole, i dipendenti, potendo lavorare in spazi confortevoli familiari, e con orari adattati alle proprie esigenze individuali, percepiscono l'organizzazione come attenta a mettere al centro l'autonomia di chi lavora.

A livello dell'organizzazione:

- minori costi da sostenere per il mantenimento delle strutture dedicate al lavoro che viene svolto in presenza. In altre parole, vi è una riduzione dei costi da sostenere per la creazione e il mantenimento degli uffici (riscaldamento, aria condizionata, elettricità, manutenzione ecc.);
- maggiore produttività. Con l'incremento della motivazione da parte dei dipendenti (dovuto al maggiore senso di autonomia e responsabilità nel raggiungimento dei risultati) la produttività dei lavoratori aumenta. Inoltre, i lavoratori possono dedicarsi a mansioni in cui è richiesta maggiore concentrazione nei giorni in cui sono a casa e lontani da distrazioni;
- riduzione del fenomeno dell'assenteismo e in alcuni casi anche dei costi di turnover.

A livello ambientale:

- riduzione dell'impatto sull'ambiente dovuta all'utilizzo di mezzi per recarsi al lavoro;
- possibilità di quantificare la riduzione dell'impatto ambientale nel caso di rotazione dei lavoratori in *smart working*. In altre parole, se si lavora da remoto a giorni alterni, si possono ridurre notevolmente (e in percentuali ben calcolabili) le emissioni di anidride carbonica dovute ai mezzi di trasporto (soprattutto privati) impiegati per raggiungere il luogo di lavoro.

### 3.2.2. *Lo smart working dopo la pandemia: effetti negativi sulle persone*

Lo *smart working* si è diffuso rapidamente nella fase emergenziale legata al COVID-19 e oggi è diventato sempre più regola e non eccezione. In questa «nuova normalità», come viene definita, molte persone passano la maggior parte della loro vita lavorativa distanti dagli uffici, riuscendo a mantenere degli adeguati livelli di performance con benefici sia a livello individuale che a livello organizzativo. C'è anche da dire, però, che lavorare da casa porta con sé alcune problematiche. Infatti, se da un lato la digitalizzazione e i nuovi modelli di lavoro ibridi hanno avuto un impatto positivo sulle prestazioni delle organizzazioni e delle persone, dall'altro la sicurezza psicologica sembra essere in pericolo poiché i lavoratori sembrano non riuscire a far fronte adeguatamente allo stress, al sovraccarico di informazioni e alla continua esposizione alle notifiche (provenienti dai vari dispositivi) che l'espansione della digitalizzazione dei processi organizzativi ha inevitabilmente accompagnato. Infatti, due recenti rapporti di Indeed e Deloitte mostrano che il 50 per cento delle persone crede che la propria azienda non stia facendo tutto il possibile per migliorare il benessere e la felicità dei dipendenti sul lavoro<sup>32</sup> e oltre il 40 per cento dei dipendenti ritiene che il benessere non sia adeguato per via del carico di lavoro stressante e per non avere abbastanza tempo libero a causa delle lunghe ore di lavoro<sup>33</sup>. In altre parole, la costante domanda di flessibilità e la nuova modalità di lavoro a distanza che hanno portato a un'intensificazione dello stesso, si traducono in una maggiore pressione

<sup>32</sup> J. Gafner, «The impact of workplace wellbeing and how to foster it», *indeed*, 26 aprile 2023, <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/workplace-wellbeing>.

<sup>33</sup> B. Bordeaux, J. Fisher, A. Nguyen Phillips, «Why reporting workplace well-being metrics is a good idea», *Deloitte Insights*, 21 giugno 2022, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/environmental-social-governance/employee-workplace-wellbeing-metrics.html>.

sui dipendenti e spesso in una ricaduta sulla vita privata degli stessi. Sembra dunque chiaro come, nonostante la sicurezza e la salute dei lavoratori siano tutelate da norme e pratiche che mirano a garantire una valutazione periodica e la conseguente gestione del rischio associato al sovraccarico di lavoro, la sicurezza psicologica dei lavoratori sia invece stata messa in secondo piano e lo scarso equilibrio tra vita e lavoro (quello che viene definito *work-life balance*) è una questione di crescente preoccupazione che interessa sempre più lavoratori dell'era post COVID-19.

In primo luogo quindi, lo smart working può portare nei lavoratori all'abbattimento dei confini tra vita privata e professionale. Lavorare da casa, infatti, può significare ridurre (e in alcuni casi addirittura annullare) quelle che sono delle importantissime barriere tra la sfera personale e quella lavorativa. In altre parole, andare in ufficio rappresenta anche un modo per staccare l'attenzione dai problemi e dalle dinamiche familiari e affettive (ovvero trovare un proprio spazio individuale in cui essere riconosciuto e apprezzato come collega e come persona). Rimanere a casa invece e lavorare tutto il giorno con il resto della famiglia vuol dire non separare mai i due contesti rischiando di non riconoscere più dove finisce il momento di lavorare e inizia quello di stare attivamente con la famiglia. Questo si traduce quindi in una diminuzione del *work-life balance*, in quanto lavorare da casa esattamente negli stessi luoghi in cui invece ci si dovrebbe rilassare o svolgere altre attività domestiche (come cucinare, ordinare, lavare ecc.) genera una continua invasione della sfera professionale su quella privata. Inoltre, la condivisione forzata degli spazi con familiari e animali domestici può essere motivo di stress aggiuntivo.

Un secondo aspetto molto importante da non sottovalutare è quello dell'iper-connessione e sentire l'obbligo implicito di essere sempre connessi (che porta a un ulteriore risvolto negativo che è l'aumento delle ore di lavoro effettive, continuando a svolgere le proprie attività anche ben oltre l'orario prestabilito). In molti casi, infatti, la persona che

lavora da casa sente l'obbligo implicito di risultare sempre *online* (e di doverlo essere praticamente per tutto l'arco della giornata in modo da poter continuare a svolgere il proprio lavoro in qualsiasi momento e a qualsiasi orario) quasi a dover giustificare la propria effettiva partecipazione (tanto da non staccare mai la spina).

In particolare, gli effetti negativi dello *smart working* e del sovraccarico di lavoro in cui questo spesso si traduce, implicano sia la sfera mentale sia quella fisica<sup>34</sup>. A livello psicologico, si sente infatti parlare sempre di più di *smart working fatigue*, ovvero una condizione di sovraccarico di lavoro continuo e stress lavoro-correlato a causa della quale i lavoratori iniziano a provare sintomi psicosomatici<sup>35</sup>.

Le conseguenze di quanto descritto e la scarsa considerazione di queste dinamiche rischiano quindi di coinvolgere in maniera significativa la sfera mentale. Proprio per questo, negli ultimi anni si è assistito a un aumento esponenziale di problemi psicologici e sintomi psicosomatici associati a un'ineadeguata gestione delle pratiche di *smart working*. Per riassumere, tra i principali effetti negativi dello *smart working* a livello psicologico e psicosomatico nei lavoratori ci sono:

- aumento dei livelli stress;
- aumento dei casi di ansia;
- aumento dei casi di depressione;
- disturbi del sonno e insonnia;

<sup>34</sup> Come conseguenza diretta dell'aumento del tempo passato davanti allo schermo da chi è in *smart working*, oltre agli effetti psicologici ci sono quelli fisici come affaticamento degli occhi, dolori articolari, sedentarietà e obesità.

<sup>35</sup> Al di là della definizione di stress, che è stato storicamente definito dalla comunità scientifica ora come *risposta*, ora come *stimolo*, ora come *processo* che risulta dall'interazione tra stimolo e risposta, e soprattutto dalle reazioni di stress che non sono in assoluto negative o dannose per la persona (a certi livelli, lo stress è infatti utile alla motivazione, al cambiamento e alla crescita), in questa sede il focus è quello delle situazioni in cui lo stress diventa ingestibile e di tutte quelle condizioni di sovraccarico e di gestione inadeguata che minano la sicurezza psicologica delle persone.

- aumento dei casi di dipendenze (da lavoro, da dispositivo, da sostanze d'abuso);
- insorgere di nuove fobie (ad esempio «nomofobia», paura di essere senza un dispositivo mobile);
- aumento dei casi di insoddisfazione;
- irritabilità improvvisa;
- aumento dei casi di solitudine e isolamento sociale;
- instabilità emotiva e aumento degli sbalzi di umore;
- difficoltà di concentrazione;
- tensione muscolare costante;
- aumento dei casi di aggressività;
- difficoltà nella gestione delle proprie emozioni.

Quanto esposto ci permette quindi di affermare che il leader «smart» è aperto a cogliere le opportunità che le nuove modalità di lavoro offrono. Allo stesso tempo però, il leader «smart» è anche quello consapevole degli effetti negativi che possono derivare da queste nuove modalità e quindi monitora in maniera proattiva lo stato di salute dei propri collaboratori intervenendo personalmente (o richiedendo il supporto di altre figure) quando e se necessario. Salute, *engagement* e motivazione dei dipendenti sono le sue priorità.

*Focus: sindrome da burnout*

Come si è visto, la mancanza di separazione tra ambiente lavorativo e ambiente casalingo, la solitudine tipica del lavoro da casa che non offre possibilità di scambio, incontro e contatti personali con colleghi e altre figure, la permanenza prolungata all'interno degli stessi spazi e il sovraccarico di lavoro con ridotte possibilità di *staccare la spina dalla routine* lavorativa associate all'iper-connessione possono produrre effetti psicologici negativi. È utile, a questo punto, approfondire le dinamiche di una forma particolare di disagio psicologico che rientra a pieno titolo nelle conseguenze dello stress lavoro-correlato e che ha visto un forte incremento a seguito dell'emergenza pandemica: il *burnout*.

Il *burnout* è una sindrome psicologica, caratterizzata da una reazione allo stress lavorativo. Storicamente utilizzato con riferimento alle professioni sanitarie, assistenziali e di emergenza (quelle che si definiscono di aiuto), oggi il concetto si è rapidamente esteso a tutti gli ambiti lavorativi in cui ci siano condizioni di tensioni e pressioni. In altre parole, si estende a tutte le professioni in cui si richiede al lavoratore un investimento emotivo e motivazionale molto forte, seguito da un'esposizione a un continuo impegno professionale e a richieste di aiuto da parte dei destinatari dei servizi/attività offerte. In altre parole, laddove si instaura un rapporto in cui entrano in gioco aspetti emotivi e affettivi è più probabile che si sperimenti il *burnout*; viceversa, in un rapporto in cui si mantiene il distacco professionale le probabilità sono più basse. Proprio ciò spiega il recente aumento dei casi di *burnout*. Come affermato precedentemente, infatti, lo *smart working* ha ridotto le possibilità di distacco professionale, dal momento che le notifiche di messaggi e/o e-mail di lavoro che arrivano da diversi dispositivi in qualsiasi momento della giornata abbattano le già labili barriere presenti tra la sfera personale e quella lavorativa. Per questi motivi i casi di *burnout* da stress da lavoro sono aumentati durante e dopo la pandemia, soprattutto tra i lavoratori in *smart working*, in quanto è per questi maggiormente difficile disconnettersi dal lavoro e/o avere orari precisi di attività lavorativa come accade invece in presenza.

Il *burnout*, quindi, è legato a una condizione di stress prolungato. Come si è visto precedentemente, lo stress è uno stato fisiologico dell'organismo che può essere sano («eustress» ovvero aiutando la persona a mobilitare le proprie risorse per agire e risolvere problemi). Se però questa situazione di tensione persiste nel tempo rischia di trasformarsi in «distress» che comporta un esaurimento delle risorse dell'individuo, proprio come è successo a tanti lavoratori in *smart working*.

A livello sintomatologico, il *burnout* si manifesta nel soggetto come un esaurimento emotivo (inteso come una sorta di collasso emotivo dovuto a un investimento di energie e risorse troppo elevato), con diversi sintomi che possono essere distinti in:

- sintomi psichici (cognitivo-emozionali), sono quelli principali e investono sia la sfera cognitiva sia quella emotiva;
- sintomi comportamentali;
- sintomi fisici.

Clinicamente, il *burnout* si manifesta all'inizio attraverso segnali che possono essere spesso sottovalutati come insonnia, il non recupero

di energie a seguito di riposo dal lavoro o durante il weekend, mal di testa e mal di stomaco. Progressivamente si manifestano quelli che sono i segnali distintivi della sindrome:

- esaurimento fisico e psichico, che consiste nella totale mancanza di energia;
- perdita di interesse per il lavoro e distanza mentale da questo con cinismo;
- sensazione di inadeguatezza e inefficacia personale.

Altri sintomi tipici del soggetto colpito da *burnout* possono essere depressione, irrequietezza, apatia, tachicardia, nausea, senso di colpa, rabbia, nervosismo, indifferenza, negativismo, isolamento, sensazione di fallimento.

Come si è visto, la scarsissima possibilità di preservare spazi e tempi extra-lavorativi propri tipica delle persone che lavorano da remoto e abusano di dispositivi tecnologici per il controllo di messaggi e di e-mail aumenta l'insorgere di *burnout* dovuto allo *smart working*. Tuttavia, per evitare questa problematica e diminuire l'insorgenza di questa sindrome è importante che le persone e i datori di lavoro stabiliscano prima di tutto delle regole. Di seguito si riportano alcuni esempi:

- formare le persone e permettere loro di acquisire piena consapevolezza sui rischi che si corrono attraverso una non adeguata gestione dello *smart working*;
- definire senza margini di ambiguità gli orari dedicati allo svolgimento del proprio lavoro (includendo realisticamente ad esempio a che ora si inizia e si finisce di lavorare durante il giorno, il tempo dedicato alle pause, e lo stacco necessario per la pausa pranzo);
- fissarsi obiettivi e priorità in modo realistico;
- prima e dopo l'orario di lavoro non si devono tenere accesi i dispositivi che si utilizzano per lavorare;
- non si deve rispondere a messaggi, leggere o scrivere e-mail al di fuori dell'orario lavorativo;
- fare un uso adeguato delle notifiche e limitare l'uso delle chat durante le pause da lavoro;
- definire realisticamente quelle che sono le priorità tra i compiti da svolgere;
- dedicare al lavoro uno spazio fisico predefinito, così che sia più facile staccarsi per fare delle pause, cambiare luogo e uscire di tanto in tanto per prendersi del tempo, cambiare aria e respirare;
- dedicare tempo ad attività fisica o hobby per «staccare la spina», meglio se all'aria aperta;

- non sottovalutare e confrontarsi con i colleghi, con i manager o con uno specialista (psicologo psicoterapeuta) quando iniziano a insorgere i primi sintomi sopra descritti.

### 3.2.3. Come gestire efficacemente e in sicurezza il lavoro da remoto

In linea generale, per definire il costrutto di salute organizzativa occorre tenere in considerazione tutte quelle condizioni nelle quali l'azienda è capace, nel suo complesso, di esprimere salute e mantenere condizioni di benessere e qualità di vita adeguate alla propria comunità lavorativa<sup>36</sup>. Ciò detto, come è stato menzionato precedentemente, lo *smart working* sta portando nei lavoratori all'abbattimento dei confini tra vita privata e professionale. È quindi responsabilità dei vertici organizzativi (intesi come leader digitali) provvedere prima di tutto alla definizione di orari di lavoro precisi per garantire ai lavoratori il «diritto alla disconnessione» e giorni di riposo sufficienti. Numerosi studi evidenziano infatti come i lavoratori siano sempre più stressati e questo si traduce in uno scarso senso di coinvolgimento nella loro attività<sup>37</sup>. Come si è visto, il modo di lavorare a seguito della pandemia, e di riflesso anche i valori e i principi che sono l'impalcatura organizzativa dei contesti di lavoro, palesa cambiamenti segnati da concetti di assoluta rilevanza come lo *smart working* e il *work-life balance* e, a oggi, anche una nuova variabile che si sta diffondendo: la «great resignation». Questa riguarda l'incremento delle dimissioni volontarie da parte dei lavoratori principalmente nelle aree dell'informatica e del digitale, la produzione, il marketing e le

<sup>36</sup> F. Avallone, *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*, Carocci, Roma 2011.

<sup>37</sup> D.F.C. Cordioli, J.R. Cordioli, C.E. Gazetta, A.G.D. Silva, L.G. Lourenção, «Occupational stress and engagement in primary health care workers», *Revista brasileira de enfermagem*, 72, 2019, pp. 1580-1587.

vendite. Ciò che rende il fenomeno ancor più preoccupante è che a lasciare il proprio lavoro non sono persone che ricoprono profili senior e/o che si trovano a fine carriera, ma il profilo tipico di questi dimissionari è quello di un giovane fra i 26 e i 35 anni che auspica il cambiamento al fine quasi esclusivo di riuscire a bilanciare meglio vita professionale e vita privata. Questo rende ancora più importante e urgente per i leader digitali imparare velocemente a gestire efficacemente e in sicurezza il lavoro da remoto. In tali scenari, disintossicarsi digitalmente e disconnettersi dai *devices* per parte della giornata, del mese e dell'anno (quella che viene definita «*digital detox* consapevole dalle routine del sempre connessi») può essere la risposta, ma non basta. La miglior forma per affrontare strategicamente il problema in questo momento storico è quella di sviluppare piani formativi dedicati per portare consapevolezza digitale all'interno delle strutture organizzative, dimostrando di investire proattivamente in corsi di formazione sul benessere digitale<sup>38</sup>.

Quindi, il leader «smart» deve prestare attenzione ad alcuni accorgimenti per la salute mentale dei lavoratori, insegnando loro delle abitudini che diventino parte integrante della routine quotidiana<sup>39</sup>. Misure semplici ed efficaci includono, ad esempio, mantenere un ritmo quotidiano, limitare l'esposizione a notifiche e stabilire dei momenti di incontro per allinearsi riguardo agli ostacoli che il collaboratore sta incontrando per portare a termine l'obiettivo (in questa direzione, e per mantenere anche i livelli di performance adeguati, è utile che capo e collaboratore pianifichino dei meeting a cadenza settimanale per coordinarsi sulle attività da portare a termine e aggiornarsi sul loro progresso). Inoltre, è anche essenziale assicurarsi che i lavoratori trovino all'in-

<sup>38</sup> A. Gilda, A. Rocco, B. Rita, B. Filomena, C. Roberta, Y. Curzi, Z. Maria, «Il futuro del lavoro si chiama 'smart working'? Riflessioni e prospettive», *Prospettive in Organizzazione*, 2023, pp. 1-45

<sup>39</sup> D. Gentilini, G. Filosa, *La tutela della salute e sicurezza del lavoro nello smartworking: inquadramento giuridico e sfide formative*, Adapt University Press, 2019.

terno della propria casa uno spazio adatto a lavorare, in cui svolgere le attività di *smart working* in modo confortevole, ma pur sempre limitato nel corso della giornata (e le organizzazioni devono fare formazione su questo).

Un altro importante aspetto che non deve essere sottovalutato è quello della formazione e dell'*onboarding* dei nuovi giovani dipendenti che, a causa dello *smart working*, potrebbero vedere rallentata la loro curva di apprendimento non potendo apprendere direttamente dai loro colleghi. Un'utile e importante *best practice* in questo caso potrebbe essere quella di utilizzare delle forme di lavoro ibrido che non allontanino mai definitivamente, e tutte nello stesso tempo, le persone dall'ufficio (dando così la possibilità ai nuovi arrivati di avere un confronto diretto con i colleghi, instaurare relazioni e apprendere da loro).

Riguardo, invece, agli aspetti della cultura aziendale, il senso di appartenenza all'organizzazione, l'instaurarsi di una conoscenza collettiva diffusa e l'allineamento alla visione e agli stili comunicativi dell'organizzazione, questi potrebbero risentire negativamente dell'eccessiva esposizione allo *smart working* (che potrebbe rimanere allineato ai micro-obiettivi da raggiungere ma non a una visione e a un senso di appartenenza generale). Un'utile pratica in questo caso potrebbe essere quella di organizzare delle giornate in cui ci si ritrova (quelli che vengono definiti *retreats*) con colleghi e altri team o delle *outdoor activities* per stimolare il senso di appartenenza, favorire la collaborazione tra colleghi e costruire e mantenere network tra lavoratori. In sintesi, se l'analisi del contesto organizzativo è una premessa indispensabile per garantire la corretta gestione delle nuove modalità di lavoro e mantenere un adeguato livello di performance dei lavoratori, l'impegno da parte dei leader digitali è un aspetto fondamentale per garantire la quotidiana gestione delle attività. In questa direzione, il focus si deve necessariamente ridirigere sugli stili di gestione e su quelle componenti *soft* del management in grado di influenzare le relazioni e interazioni nei contesti lavorativi. In altre parole, l'at-

tenzione deve essere posta sulla capacità di leadership e sull'abilità comunicativa.

### *3.3. La guida della trasformazione culturale*

#### *3.3.1. La cultura del comportamento virtuoso*

Tutti i cambiamenti culturali sono processi lenti e difficili da gestire, ma costruire e mantenere una cultura innovativa lo è particolarmente. In prima istanza, le culture innovative richiedono una combinazione di comportamenti apparentemente contraddittori che rischiano di creare confusione e mettere a repentaglio l'autorevolezza e la credibilità del leader. Per questo motivo è fondamentale adottare uno stile comunicativo chiaro e trasparente. Inoltre, al leader è richiesta un'elevata dose di flessibilità per adattarsi e gestire i diversi profili presenti nell'organizzazione. Ad esempio, coloro che sono particolarmente inclini all'innovazione vedranno la disciplina come un vincolo non necessario alla propria creatività, le persone che invece si consolano nell'anonimato del consenso non vedranno di buon occhio un passaggio verso la responsabilità personale (senza considerare che ci sono, come sempre, persone che si adattano meno prontamente alle nuove regole). Per tutti questi motivi il leader «smart» che vuole provvedere alla costruzione di una cultura innovativa deve mettere in atto alcune azioni specifiche.

Ad esempio, i leader di questa trasformazione ci dicono che l'innovazione continua e la non paura di fallire è la chiave per cogliere l'opportunità di crescita che il digitale offre. In particolare, EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center<sup>40</sup> ha evidenziato alcune strategie per la crescita e, sebbene non esista un modello standard per il successo digitale, ha rivelato quattro aree di interesse per il raggiungimento della leadership digitale:

<sup>40</sup> [https://www.ey.com/en\\_us/media-entertainment](https://www.ey.com/en_us/media-entertainment).

- Innovare e riequilibrare il mercato del digitale attraverso un portafoglio di prodotti e modelli di business. Le aziende che rinascono infatti stanno imparando ad agire come start-up tecnologiche: finanziano opportunità sperimentali in ambito innovativo e tecnologico oppure vanno a caccia di acquisizioni logiche e strategiche.
- Abbracciare il rischio: i leader digitali accettano e gestiscono attivamente i rischi strategici, operativi e reputazionali della trasformazione digitale, riconoscendo che stare fermi rappresenta una minaccia ancora maggiore. Inoltre, poiché la velocità è essenziale nei mercati digitali in rapida evoluzione, i leader digitali lanciano e imparano piuttosto che imparare e lanciare: il 46 per cento dice che arrivare più velocemente sul mercato è tra le loro priorità, rispetto al 38 per cento degli altri<sup>41</sup>.
- Sfruttare i dati e l'analisi dei dati mobile: *social e big data analytics* sono strumenti tecnologici che possono consentire alle aziende di rispondere e adeguarsi più rapidamente al comportamento dei clienti e alle tendenze del mercato. Infatti, l'analisi dei dati può dirigere direttamente a nuove opportunità di crescita, perché le aziende possono sviluppare contenuti con una maggiore sicurezza che corrisponda alle preferenze del pubblico.
- Gestire le relazioni tecnologiche (che si tratti di partneriati o di investimenti): per competere con il settore del digitale in rapida evoluzione, le aziende leader nell'ambiente M&E prendono informazioni precise e puntuali per decidere quando costruire, acquistare o collaborare per sviluppare soluzioni che possono accelerare la propria trasformazione digitale.

<sup>41</sup> «Sustaining digital leadership! Agile technology strategies for growth, business models and customer engagement», Digital Leadership Study Series from EY's Global Technology Center and Global Media & Entertainment Center Report No. 2, 2015.

### 3.3.2. *L'implementazione della leadership del risultato ai tempi dello smart working*

Lo sviluppo delle tecnologie e il passaggio a una cultura innovativa e digitale sono possibili solo se nel contempo si avvia un processo di cambiamento anche nella struttura organizzativa dell'azienda, nella cultura aziendale e negli stili di leadership. In particolare i leader devono essere bravi a rendere le proprie strutture organizzative e i propri team di lavoro meno gerarchici<sup>42</sup> e verticali, favorendo una cultura basata sulla fiducia e sul raggiungimento degli obiettivi. Nell'era digitale, infatti, stili di leadership non attuali e rigidi rappresentano la più grande difficoltà al cambiamento e al passaggio allo *smart working*. Viceversa, stili di leadership moderni e flessibili rappresentano la più grande risorsa per determinarne il successo. Non sorprende che le aziende identifichino nella difficoltà di coordinamento tra le persone, la resistenza dei manager e la mancanza di *commitment* le principali barriere all'adozione di un approccio di *smart working* e, attualmente, questi temi sono considerati quasi più rilevanti di quelli che invece riguardano la sicurezza dei dati e l'adeguatezza degli strumenti digitali stessi. Per questo motivo il cambiamento dello stile di leadership viene considerato il più grande scoglio da superare per l'implementazione di questo modello (ma è anche l'aspetto principale che deve essere curato). In altre parole, solo focalizzandosi adeguatamente sul comportamento e sull'approccio dei manager nelle relazioni con i loro collaboratori sarà possibile determinare il successo di un progetto di *smart working*.

Di seguito vengono riportati i principi organizzativi che potrebbero essere utilizzati per realizzare iniziative relative agli stili di leadership:

<sup>42</sup> Staff Forbes, «Meno gerarchie e più auto-organizzazione: il modello di lavoro di Nespresso per evitare il burnout dei dipendenti», *Forbes*, 27 giugno 2023, <https://forbes.it/2023/06/27/nepresso-nuovo-modello-lavoro-aequacy/>.

- Collaborazione e comunicazione: tutte le iniziative devono essere volte a stimolare un'interazione all'interno dell'azienda che non sia più limitata a relazioni di tipo gerarchico ma che preveda una collaborazione e una comunicazione integrata ed estesa in maniera cross-organizzativa (e che permetta alle persone di lavorare e comunicare con tutti i colleghi e gli attori esterni all'azienda).
- Responsabilizzazione ed *empowerment*: un secondo aspetto fondamentale che deve essere tenuto in considerazione quando si parla del ripensamento delle policy organizzative e degli stili di leadership è il concetto di responsabilizzazione ed *empowerment*. È importante, infatti, che accanto all'autonomia che viene concessa alle persone ci sia, nel contempo, anche una loro maggiore responsabilizzazione sul raggiungimento dei risultati.
- Lo stesso vale per i concetti di personalizzazione e flessibilità. In particolare, questa dev'essere da una parte concessa alle persone e ai dipendenti; tuttavia, dall'altra parte non si può prescindere da uno stile di ferma organizzazione e predisposizione del lavoro per rimanere orientati agli obiettivi.
- Valorizzazione talenti e innovazione: un altro aspetto fondamentale è la gestione dei talenti e l'innovazione. Lo *smart working* per natura ha l'obiettivo di mettere le persone in condizioni di lavorare al loro meglio permettendo di scegliere il luogo e l'orario che consentano loro di mettere a frutto i propri talenti.

In sintesi, per passare da una leadership tradizionale a una «smart» occorre prevedere un percorso attraverso diverse tappe. Queste vanno da una prima fase di *command e control* (nella quale il responsabile dà al proprio collaboratore una serie di *tasks* limitando l'autonomia nella sua esecuzione) a una successiva fase di *performance and collaboration* (nella quale il collaboratore detiene un grado di responsabilità e autonomia maggiore) e, con flessibilità sempre crescente, si arriva a una fase di *open leadership* (dove la risorsa giunge a

una totale libertà nella decisione dei tempi e delle modalità per portare a termine gli obiettivi). In quest'ultima fase, il confronto con il manager diventa uno scambio di stimoli e feedback, e lo stile di leadership del responsabile rimane la leva operativa che fa la differenza e guida questo percorso. Per questo motivo è opportuno sensibilizzare i manager a gestire i collaboratori in ottica smart attraverso corsi di formazione e la condivisione di buone pratiche effettuate da altre aziende. Mettere i manager in condizione di interagire con altri manager che hanno già effettuato *smart working* accentua la loro sensibilità al tema e fa cadere alcune barriere che vengono percepite da essi come un freno.

### *3.3.3. Cambi di paradigma necessari per il nuovo leader «smart» dei gol*

Da quanto analizzato nei precedenti paragrafi risulta chiaro come ai nuovi leader dell'era digitale venga richiesta sempre maggior apertura e flessibilità per abbracciare quelli che sono degli imprescindibili cambi di paradigma.

Dal punto di vista degli obiettivi da raggiungere l'attenzione passa da un sistema di gestione MBO (*Management by Objectives*, che adotta un approccio prevalentemente a cascata *top-down* con il vertice aziendale che definisce gli obiettivi da raggiungere) a un sistema OKR (*Objectives & Key Results*, che adotta un approccio misto *bottom-up* e *top-down* in cui i vertici aziendali definiscono gli obiettivi strategici mentre gli OKR tattici sono definiti dal team dal basso). Questi si differenziano per:

- frequenza di revisione: annuale per MBO e trimestrale (o anche mensile) per gli OKR;
- visibilità: esclusiva per la risorsa e il responsabile per MBO e pubblicamente condivisa per OKR;
- scopo/obiettivo: che si riferisce al semplice ottenimento dell'obiettivo per MBO mentre per gli OKR ci si riferisce al miglioramento dell'efficienza operativa;

- definizione di successo: 100 per cento di completamento per MBO e 60-70 per cento per OKR.

Ciò detto, è importante anche sottolineare come non necessariamente i KPI (*key performance indicators*) dei sistemi di gestione MBO e OKR si escludano a vicenda, anzi, al leader «smart» è richiesta la flessibilità di bilanciare adeguatamente i due approcci a seconda delle circostanze. Inoltre, con riferimento alla performance dei team di lavoro delle aziende innovative è doveroso enfatizzare la seguente osservazione: mentre i KPI del MBO misurano la performance e l'output di processi già in essere, gli OKR consentono di prendere in considerazione obiettivi futuri e grandi progetti.

Sempre con riferimento alla gestione della performance<sup>43</sup> (soprattutto del rapporto di questa con le pratiche di *smart working*), per il leader digitale è importante tenere conto della specificità dei contesti e svolgere preliminarmente un'attenta *job analysis* per distinguere, nell'analisi dei processi di lavoro, due dimensioni peculiari:

- il grado di certezza/incertezza che caratterizza gli obiettivi del processo di lavoro;
- il grado di certezza/incertezza relativa ai modi per conseguirli.

Combinare queste due dimensioni, si possono distinguere le seguenti quattro situazioni tipiche di valutazione:

1. sia gli obiettivi sia i modi per raggiungerli sono caratterizzati da elevata certezza e stabilità nel tempo;
2. gli obiettivi sono certi e relativamente stabili nel tempo mentre le modalità per conseguirli sono incerte;
3. i mezzi sono relativamente certi, ma gli obiettivi sono incerti e mutevoli nel tempo;

<sup>43</sup> Y. Curzi, «Smart Working e Performance Management», *Job Pricing*, 31 agosto 2021, <https://www.jobpricing.it/blog/smart-working-e-performance-management/>.

4. sia gli obiettivi sia i modi per conseguirli sono incerti.

Per il leader «smart» sono di particolare rilevanza le situazioni 3 e 4 (quelle caratterizzate da maggiore incertezza e complessità), in quanto si riferiscono a processi tipici delle aziende con alto potenziale innovativo e/o ad alta intensità di conoscenza (come i KIBS, acronimo di *knowledge intensive business services*). In particolare, queste si basano sullo svolgimento – da parte di gruppi di lavoro – di regole autonome durante l'esecuzione del lavoro che, sebbene da un lato porti allo sviluppo di nuove competenze, dall'altro richiede feedback immediati e comunicazioni continue che riguardano, tra l'altro, conoscenze sempre almeno in parte tacite e quindi difficili da «trasferire» in assenza di interazioni dirette. Considerato questo aspetto, l'uso intensivo delle pratiche di *smart working* potrebbe ostacolare la fluidità del processo di apprendimento. Per questo motivo il leader digitale deve essere eccellente nel gestire la distanza:

- alternando momenti da remoto a situazioni di interazioni dal vivo;
- pianificando degli *stand up meeting* giornalieri (che non superino i 15-20 minuti) per aggiornarsi esclusivamente sulle criticità e fornire supporto e guida ai propri collaboratori in caso di necessità;
- monitorare costantemente l'efficienza del proprio team e il mantenimento di un alto livello di performance a seconda della circostanza e del contesto di riferimento;
- non sottovalutare mai l'importanza del feedback (anche faccia a faccia) quando e se necessario.

Un'altra importante distinzione di cui deve essere consapevole il nuovo leader dell'era digitale è quella che riguarda l'approccio utilizzato per descrivere la complessità e il cambiamento del contesto economico di riferimento. Se tradizionalmente infatti l'approccio utilizzato era quello riconosciuto come VUCA (acronimo, come già visto, di *Volatility*,

*Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) che scarsamente considera le peculiarità dei sistemi e delle tecnologie che le organizzazioni utilizzano per affrontare l'ambiente, oggi sembra essere più adeguato l'approccio BANI (acronimo di *Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*) che, invece, si concentra sulle qualità interne dei sistemi e degli strumenti emergenti, mettendo in evidenza la loro fragilità, imprevedibilità, complessità e difficoltà di comprensione.

In particolare:

- *Brittleness*: la fragilità può essere affrontata con la resilienza (e quindi la capacità di un individuo di affrontare e superare un evento traumatico o un periodo di difficoltà);
- *Anxiety*: l'ansia può essere gestita tramite un atteggiamento *mindfulness*, imparando a stare nel qui e ora e distaccandosi dal pensiero prodotto dalla mente;
- *Non-linearity*: la non linearità si affronta con un approccio flessibile e la capacità di osservare il contesto;
- *Incomprehensibility*: l'incomprensibilità richiede trasparenza e capacità intuitiva.

Lo schema BANI, quindi, è un'evoluzione che i leader digitali devono accogliere per affrontare le sfide dell'attuale complesso contesto socio-economico ed enfatizza il ruolo giocato dalle emozioni nella gestione aziendale. In altre parole, rispetto al precedente schema, BANI analizza gli eventi da un punto di vista emozionale, giustificando un eventuale disorientamento all'interno di uno stato di incertezza e individuando le *soft skills* per una possibile soluzione dei problemi<sup>44</sup>. L'importanza di queste componenti *soft* è sottolineata da sempre più studi e articoli che si soffermano sull'analisi della leadership e delle caratteristiche imprescindibili che il

<sup>44</sup> Comunicato Stampa, «Da VUCA a BANI, un cambio di prospettiva essenziale per i leader del futuro», *adnkronos*, 24 marzo 2023, [https://www.adnkronos.com/immediapress/economia-finanza/da-vuca-a-bani-un-cambio-di-prospettiva-essenziale-per-i-leader-del-futuro\\_3puovFGVLY9xHFhE-DY1xk1](https://www.adnkronos.com/immediapress/economia-finanza/da-vuca-a-bani-un-cambio-di-prospettiva-essenziale-per-i-leader-del-futuro_3puovFGVLY9xHFhE-DY1xk1).

leader deve possedere<sup>45</sup>. Sempre maggiormente, infatti, quando si pensa alla leadership, ci si sofferma sulle qualità umane che il leader deve possedere prima di considerare qualunque risultato di tipo economico-finanziario o titoli accademici. Il crescente interesse per il concetto di intelligenza emotiva di Daniel Goleman<sup>46</sup> è prova che le competenze tecniche sono importanti, ma possedere le componenti dell'intelligenza emotiva – consapevolezza, capacità di autocontrollo, motivazione, empatia e capacità relazionali – rappresenta il vero valore aggiunto. Questa è la vera leadership: «Quando non c'è si vede subito e quando è presente diventa un tratto invisibile ma essenziale dei leader»<sup>47</sup>. Ciò detto, nonostante ci siano molti studi che si focalizzano sulla centralità di tutte queste competenze trasversali nei leader, è fondamentale sottolineare l'importanza di un attributo cruciale che accelera la crescita come leader sia a livello personale che professionale: l'autoconsapevolezza o consapevolezza di sé (che è la prima componente del modello dell'intelligenza emotiva di Daniel Goleman). Nel mondo ibrido del lavoro come quello in cui ci troviamo, la consapevolezza di sé (ovvero la capacità di riconoscere e comprendere le proprie emozioni, valori, convinzioni, comportamenti, passioni, scopi ecc.) è ancora più importante. Questo perché la connessione umana sta diminuendo e la costruzione di relazioni basate sulla fiducia e sull'onestà sta diventando più difficile man mano che l'interazione nel mondo reale tra un leader e le sue persone (e tra i membri del team) diminuisce. Date queste dinamiche, quindi, il leader consapevole di sé è maggiormente in grado di promuovere un ambiente inclusivo per i propri collaboratori, è maggiormente comprensivo con questi focalizzandosi sul loro svi-

<sup>45</sup> P. Gallo, «Una domanda sulla leadership», *Il Sole 24 Ore*, 20 giugno 2023, <https://www.ilsole24ore.com/art/una-domanda-leadership-AEnkB3kD>.

<sup>46</sup> D. Goleman, «Emotional intelligence: Issues in paradigm building», *The Emotionally Intelligent Workplace*, 13, 26, 2001.

<sup>47</sup> P. Gallo, «Una domanda sulla leadership», cit.

luppo personale e professionale, riesce a limitare l'effetto negativo di alcuni bias<sup>48</sup> e pregiudizi che potrebbero mettere a repentaglio l'armonia del team e, di conseguenza, aumenta la percezione di credibilità e di fiducia che i collaboratori hanno nei suoi confronti<sup>49</sup>. Inoltre, il leader che si trova a operare nell'attuale era della conoscenza non può ignorare quanto dimostrato dalla psicologia comportamentale riguardo ai principi che motivano un lavoratore. Nello specifico questi principi si riferiscono a:

- l'autonomia: il fatto che le persone vogliono essere autonome nello scegliere su quali progetti lavorare e in che modo, inclusa la possibilità di adottare dei modelli di lavoro a settimana corta<sup>50</sup>;
- la padronanza: ovvero la competenza necessaria per dominare il lavoro richiesto nel proprio campo di intervento e migliorarsi;
- lo scopo: ovvero il sentirsi parte di un progetto che vada oltre il prodotto, la semplice utilità e il profitto.

Questi sono i principi che motivano e rendono produttive le persone al giorno d'oggi e il leader «smart» deve esserne consapevole<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> D.N. Palmucci, A. Ferraris, «Climate change inaction: Cognitive bias influencing managers' decision making on environmental sustainability choices. The role of empathy and morality with the need of an integrated and comprehensive perspective», *Frontiers in Psychology*, 14, 1130059, 2023.

<sup>49</sup> W. Arruda, «Why self awareness is the most important skill for hybrid leadership», *Forbes*, 10 gennaio 2023, [https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2023/01/10/why-self-awareness-is-the-most-important-skill-for-hybrid-leadership/?utm\\_medium=social&utm\\_campaign=socialflow-ForbesMainFB&utm\\_source=ForbesMainFacebook&fbclid=IwAR1F1p1QtZv0AYQcDehmiZ27S\\_PQ40ET3eganbv9QQBw\\_69CeiQslov XJSk](https://www.forbes.com/sites/williamarruda/2023/01/10/why-self-awareness-is-the-most-important-skill-for-hybrid-leadership/?utm_medium=social&utm_campaign=socialflow-ForbesMainFB&utm_source=ForbesMainFacebook&fbclid=IwAR1F1p1QtZv0AYQcDehmiZ27S_PQ40ET3eganbv9QQBw_69CeiQslov XJSk).

<sup>50</sup> F.O., «Mondelez Italia: settimana lavorativa corta e agevolazioni per i lavoratori», *Mark Up*, 6 luglio 2023, <https://www.mark-up.it/mondelez-italia-settimana-lavorativa-corta-e-agevolazioni-per-i-lavoratori/>.

<sup>51</sup> E. Pecis, «Il nuovo Management deve unire prosperità aziendale e benessere personale», *Il Sole 24 ore*, 5 luglio 2023, <https://amp24-ilsole24ore.com.cdn.ampproject.org/c/s/amp24.ilsole24ore.com/pagina/AEiNgNLD>.