TalenTia
FINANCE & HR SOLUTIONS

Persone & Conoscenze
La voce della Direzione del Personale

Luglio/Agosto/Settembre 2022

IL LAVORO CAMBIA E I MANAGER?

NON BASTANO LE REGOLE, BISOGNA STARE VICINO ALLE PERSONE

Redazione

Oggi si parla in maniera insistente di lavoro per obiettivi e flessibilità. Mentre le norme ancora non sono riuscite a definire in maniera univoca questi aspetti, bisogna chiedersi se le organizzazioni sono attrezzate per muovere definitivamente in questa direzione. Quel che è certo è che soprattutto i giovani lavoratori sono sempre più interessati a raggiungere un elevato livello di professionalità nel minor tempo possibile. Solo se si entra in un ecosistema condiviso, dove tutti concorrono a creare valore, si può affermare un modello agile che tenga conto delle esigenze delle persone: questo passa anche e soprattutto dal ruolo dei manager, che devono essere formati perché possano a loro volta supportare i team nella loro crescita.

1. Roberta Balli, Culture and Recruiting Manager di Kirber Business Area Tissue
2. Marco Rossi, Group HCM Business Unit Leader di Talentia Software
3. Filippo Giannelli, Country Manager di ServiceNow Italia
4. Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti

Lavoro per obiettivi e flessibilità. Da un paio d'anni nessuna impresa che si ritenga al passo con i tempi può esimersi dal fare i conti con questi due aspetti dell'organizzazione, alla base del modello agile. Alcune aziende li avevano già accolti da tempo, mentre altre hanno aperto le porte a queste innovazioni solo di recente. Tuttavia, a definirli in maniera univoca non ci sono riusciti né la normativa né il mondo aziendale, che si stanno muovendo in quella che possiamo ancora considerare una fase embrionale con adeguamenti, contrattazioni, promesse e, in alcuni casi, anche rimpianti. Si sente parlare di 'nuova normalità', ma le incognite relative alla situazione sanitaria restano, così come la domanda: se la logica del lavoro agile si muove nella direzione di retribuire i risultati e non più le ore effettive, come farlo all'interno di accordi che finora prevedono lo scambio di denaro per il tempo? L'interrogativo ne porta con sé svariati altri, per esempio: le organizzazioni sono culturalmente orientate verso questa direzione? Hanno tutti gli strumenti per definire gli obiettivi, cruciali per il modello agile?

La *human revolution* mette al primo posto flessibilità e professionalità

Come spesso accade, anche nel caso del lavoro agile la realtà ha anticipato la normativa. Mentre, infatti, le leggi che regolano il mondo professionale ancora faticano a rispondere alle domande sollevate dalle nuove modalità, le aziende e le persone da circa due anni –ma in molti casi anche da parecchio prima– hanno trovato il modo di relazionarsi a un mondo del lavoro profondamente mutato. Dominato, da quando la pandemia ha sollevato il problema del distanziamento sociale e le priorità di molti sono cambiate, dalla parola d'ordine "flessibilità": "C'è stata una vera e propria rivoluzione di tipo sociale. Per questo abbiamo coniato l'espressione *human revolution*, un modo diverso di leggere l'acronimo HR, utilizzato per riferirsi alle Risorse Umane. La flessibilità e la libertà di gestire diversamente i propri impegni lavorativi sono diventati per molti giovani la nuova normalità ed è a questo che le aziende devono adeguarsi", spiega **Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti**, leader nella produzione di soluzioni software e hardware per aziende. E anche se la normativa che regola il Remote working fatica a stare dietro alle recenti trasformazioni, la cultura del lavoro delle nuove generazioni tende ad avvicinarsi tanto a modelli più votati ai risultati quanto ad ambizioni anni luce distanti dall'ambito posto fisso di qualche decennio fa, che ha ceduto lo scettro alla logica del turnover.
Già gli studi di qualche anno fa mostravano che molti giovani lavoratori considerano la realizzazione delle proprie aspirazioni l'aspetto più importante del proprio percorso professionale. In un sondaggio condotto dal 2018 su oltre 6mila persone, il 53% circa dei partecipanti ha, infatti, scartato il posto fisso dai suoi *desiderata* in favore dell'appagamento delle passioni professionali e degli sforzi compiuti tra i banchi di scuola. Anche dall'osservatorio di Uggeri la prospettiva di chi entra nel mondo del lavoro è parecchio cambiata. "È dato molto più peso all'aspetto professionale; è apprezzato il valore che l'azienda può portare nell'accrescimento di competenze e capacità. Questo è più importante anche della retribuzione. I giovani si stanno avvicinando a una cultura più europea e meno italiana, interessata a raggiungere un elevato livello di professionalità nel minor tempo possibile", evidenzia il manager, facendo notare come i piani di carriera e di anzianità siano usciti dai radar dei nuovi lavoratori. Anche se c'è da chiedersi se, in molti casi, non si tratti, forse, di un adeguamento a una società in cui, come indicato dai dati raccolti dal Ministero del Lavoro già nel 2014, solo il 15% circa dei contratti proposti è a tempo indeterminato, mentre la restante percentuale è dominata da rapporti lavorativi a termine, flessibili o precari. A prescindere da chi abbia condizionato cosa, quel che è certo è che assieme all'indeterminato anche il senso di fedeltà nei confronti di un'organizzazione ha lasciato il posto ad altri approcci, quelli esplorati dalla *human revolution* individuata da Zucchetti. Qualsiasi percorso di adeguamento, normativo o tecnologico che sia, passa da questa consapevolezza.

Non sono le normative a definire gli obiettivi

Ognuno ha le sue preferenze sulle modalità di lavoro agile: ci sono gli 'integralisti del lavoro a distanza', chi preferisce soluzioni ibride, chi si trova meglio ad andare in ufficio tutti i giorni, oltre a svariate altre sfumature. Una cosa, però, dal punto di vista di **Marco Bossi, Group HCM Business Unit Leader di Talentia Software**, fornitore di soluzioni HR e Finance, è certa: la distanza fa smarrire completamente il senso di appartenenza all'azienda. E questo vuol dire –spesso– perdere le persone. Per scongiurare questo rischio non esiste la ricetta perfetta, ma alcuni elementi, tra le innumerevoli variabili in gioco e i vuoti normativi sul lavoro agile, sembrano giocare un ruolo significativo. "Un'organizzazione ibrida dovrebbe

> **"I giovani, più vicini a una cultura europea, sono oggi interessati a raggiungere un elevato livello di professionalità nel minor tempo possibile**

Foto di Guido Galleano
Workshop MAPPS,
Trivioquadrivio per ManHandWork

dare una visione chiara dell'azienda, coinvolgendo le persone nei processi e nei progetti. Questo passa anche e soprattutto dal ruolo dei manager, che devono essere formati perché possano a loro volta supportare i team nella loro crescita", spiega Bossi. Un percorso del genere, se perseguito, può rappresentare un incentivo molto maggiore rispetto, per esempio, al compenso variabile. Quest'ultimo, utilizzato da molte realtà, è uno strumento che da tempo –ben prima che il lavoro a distanza si affermasse su larga scala con la pandemia– risponde alla logica che lega la retribuzione al conseguimento di determinati risultati e non, invece, al tempo impiegato per conseguirli. Per quanto molti, specie nell'ambito delle vendite o dello sviluppo software, lo considerino uno stimolo significativo a incrementare gli sforzi, dal punto di vista di Bossi la formula potrebbe, però, andare a discapito della qualità. Per questo, per andare incontro alle dinamiche più tipiche del lavoro agile il compenso variabile non può bastare. E se è vero che l'assenza di una chiara normativa su questa modalità organizzativa si fa sentire, lo è anche il fatto che ci sono aspetti che prescindono da qualsiasi legge o regolamentazione e che, in fondo, sorreggono le aziende e le persone che ne fanno parte. Su tutti, la gestione e la definizione degli obiettivi qualitativi e quantitativi, che implica a sua volta la capacità di offrire gli strumenti che entrano in gioco. "Spesso le aziende hanno processi già definiti, ma devono di informatizzarli o possono aver bisogno di implementare, per esempio, la valutazione delle performance, che si sta sempre più orientando verso la logica del feedback continuo e non più concentrato in determinati periodi", precisa il manager.

In una lunga fase ibrida come questa, le risposte non stanno tanto nelle prescrizioni quanto nell'esperienza che, spesso anche a loro discapito, le aziende hanno maturato e alla quale possono attingere per migliorare e raffinare le strategie future.

Sono le aziende a non essere adatte, non la normativa

Non sono i contratti a non essere adatti a gestire il lavoro per obiettivi, ma sono le aziende a non essere pronte. È il punto di vista di **Roberta Balli, Culture and Recruiting Manager di Körber Business Area Tissue**, partner strategico in grado di offrire un ampio portfolio di soluzioni per il mercato Tissue, che nel provare a rispondere al vuoto normativo che circonda la filosofia della retribuzione legata al raggiungimento di risultati e non più alle ore di lavoro fa notare come, se è pur vero che le persone sono retribuite con una paga oraria, c'è da ammettere che nel contratto di tipo civilistico si è pagati per una prestazione. "È nella natura del rapporto di lavoro. Negli anni, però, abbiamo un po' perso questo concetto, legandolo più che altro al numero delle ore in cui lavoravamo. Quindi, più che a un limite normativo siamo di fronte a un management delle aziende non così pronto a gestire le forme di lavoro che riportano al concetto di prestazione", evidenzia Balli. L'aspetto legislativo manca, è vero, e può essere migliorato, ma il motore del passaggio dal numero di ore all'output sono le aziende. Anzi, i manager. In primo luogo, impegnandosi a essere molto

chiari sulle aspettative dell'organizzazione, legandole a macro obiettivi. Ma anche incentivando momenti di valutazione e condivisione sullo stato di avanzamento delle attività, che questo avvenga in presenza o da remoto. Questo, ovviamente, allontana dalla propria zona di comfort, ma nessuno ha la ricetta innata e la formazione serve proprio a questo. "Ho letto un articolo che spiegava come il ruolo del manager durante la pandemia si sia avvicinato sempre di più a quello di uno psicologo, capace di parlare con le persone e di non perdere la connessione con loro. Un percorso formativo in grado di supportare i dirigenti nella gestione del lavoro agile potrebbe andare in questa direzione", spiega Balli.

Sviluppare una nuova capacità di ascolto

A rendere più complicate le cose è il fatto che i ruoli manageriali appartengono tendenzialmente a generazioni che non sono figlie del digitale e che oltre alla difficoltà di gestire nuovi modelli di lavoro, si trovano a doverlo fare con strumenti che non fanno parte del loro percorso umano e professionale. "Purtroppo l'età media di noi manager è alta e questa è una mancanza strutturale", aggiunge Balli. Questo non implica, certo, non essere a priori in grado di gestire questa nuova *wave of working*. Parlare con le persone, ma soprattutto ascoltarle, è una capacità che può essere coltivata e sviluppata da qualsiasi generazione. L'esatto opposto dell'approccio di quei manager che davanti alle richieste di modalità ibride di lavoro da parte dei collaboratori insistevano per un non negoziabile ritorno in ufficio. "A chi portava avanti questa linea domandavo se, quindi, stesse rinnegando che negli ultimi due anni, quelli della pandemia per intenderci, le persone avessero lavorato bene. Perché delle due l'una: il lavoro agile ha funzionato oppure mi viene da pensare che nel periodo pandemico l'azienda non ha fatto niente. Si trattava di imprese che chiudevano un anno record quanto a risultati aziendali", racconta la manager.

Senza tralasciare che con l'emergenza sanitaria sono emerse nicchie di ruoli per i quali, più che per altri, l'attività full time da remoto funziona molto bene. È il caso, per esempio, delle mansioni IT, specialmente quando si tratta di persone che lavorano in gruppi eterogenei ubicati in diversi Paesi del mondo, che, quindi, non avevano la possibilità di incontrarsi dal vivo e avevano già familiarità con gli strumenti di comunicazione alternativi. A dimostrazione, di nuovo, che ogni ruolo e ogni persona è diversa e solo il dialogo –e non il comando– può definire il giusto equilibrio perché tanto le organizzazioni quanto le aziende possano funzionare al meglio.

Meno gerarchie e più rischi

Si possono trovare svariati modi per incrementare la produttività, anche dal punto di vista normativo, ma il passaggio chiave è una rivoluzione della mentalità del management e dei lavoratori. Dal punto di vista di **Filippo Giannelli, Country Manager di ServiceNow Italia**, società di software nata negli Stati Uniti, è naturale che ragionare per obiettivi –come il lavoro agile nei casi più virtuosi fa e in quelli meno virtuosi vorrebbe fare– porti alla questione della produttività e, per affrontarla, è necessario intendere il lavoro come una responsabilità personale. "In questo senso dall'inizio della pandemia i modelli gerarchici stanno sempre più mostrando i loro limiti. Non funzionano più. Molte delle idee migliori partono, nel 90% dei casi, da figure non apicali", spiega Giannelli. Niente allarmismo, però, per i manager, perché lo scopo di queste figure dovrebbe essere proprio quello di valorizzare l'ecosistema nel quale si muovono, pensando ai lavoratori in termini di persone e uscendo dalla logica della settorialità che classifica con una metodologia quasi militare le diverse figure aziendali. Tutte le persone che fanno parte di un'organizzazione concorrono a creare valore ed è in concerto con loro che l'azienda cresce e definisce i propri *modus operandi*. Anche per questa ragione le normative, incluse quelle per regolare il lavoro agile e i sistemi retributivi, rischiano di restare soltanto sulla carta se non si incontrano con le aziende e le persone. Contratti e regolamentazioni sono essenziali, ma spesso sono gli aspetti che non sono normati a fare la differenza, come avere un ambiente proattivo o lavorare su un percorso di comprensione e di coaching da parte del management. Anche questo fa parte dello sviluppo e del successo: "Solo se si entra nell'ottica che ci si muove all'interno di un ecosistema condiviso si può affermare una modalità differente, più orientata a una produttività di qualità e all'idea di arrivare a un modello lavorativo quanto più possibile ideale". Un orientamento che dovrebbe andare di pari passo con l'attitudine ad aumentare il livello di rischio nelle aziende italiane, dove –fa notare Giannelli– si continua a timbrare il cartellino, mentre in altri contesti vengono introdotti i giorni di ferie illimitati.

> **Tutte le persone che fanno parte di un'organizzazione concorrono a creare valore ed è in concerto con loro che l'azienda cresce e definisce i propri *modus operandi***

FINE