

Persone & Conoscenze

Novembre/Dicembre 2022

165

La voce della Direzione del Personale

Poste Italiane Spa
spedizione in abbo. postale
Decreto legge 353/2003
conv. in Legge 45/2004
art. 1, comma 1, DCB Milano



Paternalismo gentile o fiducia nelle persone?

**Dalle parole nascono
le nuove leadership**
Superare il limite del linguaggio
organizzativo per nuovi mondi

**Questione di spazio,
tempo e velocità**
Le grandi mutazioni che segnano
l'era del lavoro digitale

**In esclusiva per l'Italia
al Workday Rising Europe**
Da Stoccolma l'intervista
all'HR Director di Puma



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

QUESTIONE DI FIDUCIA

VALORIZZARE LE PERSONE CREANDO SPAZI DI LIBERTÀ

Monica Giambersio

È necessario dare maggiori spazi di libertà alle persone per valorizzarle al meglio. Il tutto ponendo la tecnologia al servizio di un modello di interazione paritaria. In questo percorso, il concetto di leadership non è minato, ma anzi evolve verso modelli operativi in cui il manager, da un lato dà rilievo al contributo creativo che può provenire dai suoi collaboratori; dall'altro non demonizza gli errori, rendendoli invece un'occasione di apprendimento e di crescita professionale. A cambiare è, inoltre, la gestione del tempo, che deve essere messa al servizio del raggiungimento degli obiettivi, al di là di rigidi controlli, naturalmente in un contesto di equilibrio tra concessione di autonomia e dimostrazione di responsabilità.



1. **Marco Bossi, Group HCM Business Unit Leader di Talentia Software**
2. **Armando De Lucia, CEO e Fondatore di CRMpartners**
3. **Francesca Montemagno, Co-Founder & Managing Partner di Smartive**
4. **Marco Poggi, Presidente di Mida**
5. **Michela Salvi, Senior Manager di Methodos**
6. **Luca Stella, Innovation Manager Business Unit HR di Zucchetti**

Le aziende parlano sempre più spesso dell'importanza di porre al centro le persone, puntando su fiducia, responsabilizzazione nella gestione del lavoro e valorizzazione del contributo dei singoli individui al raggiungimento degli obiettivi. Questi concetti dovrebbero tradursi concretamente nell'adozione di nuovi modelli di organizzazione del lavoro, ma qualcosa frena ancora questo cambio di paradigma. Spesso è ancora radicata l'idea che le persone abbiano bisogno di una 'spinta gentile' – intesa come un modello che vuole apparire meno incentrato sul controllo, ma che in realtà ne mantiene ancora i retaggi – per raggiungere un'autonomia nella gestione degli incarichi assegnati. C'è la convinzione che i manager debbano indurre nei collaboratori determinati comportamenti, correggendone altri in una sorta di paternalismo gentile (un atteggiamento caratterizzato, cioè, da un'impostazione gerarchica in cui la libertà d'azione è vista come una gentile concessione). Ma questa è la strada più efficace per avere persone autonome e ingaggiate? Non sarebbe meglio puntare sulla concessione di una maggiore fiducia agli individui e, in modo speculare, su una loro maggiore responsabilizzazione? Qualcuno suggerisce che la tecnologia possa giocare un ruolo fondamentale; ma anche in questo caso ci sono alcuni interrogativi: gli strumenti sono 'neutrali' oppure influenzano –al pari dei manager– gli utenti? Ne abbiamo parlato con vari esperti di dinamiche HR.

Scommettere sulla creatività generativa dei collaboratori

Spinta gentile e scelta di accordare fiducia alle persone? L'una non esclude l'altra, ma è opportuno valorizzare in modo concreto il contributo di ciascuno al perseguimento degli obiettivi. Lo spiega **Michela Salvi, Senior Manager di Methodos**, società di consulenza del Gruppo Digital360, che accompagna le organizzazioni nei percorsi di cambiamento culturale. Nello specifico, puntualizza, "è importante valorizzare i diversi input creativi in maniera aperta e renderli motore della crescita aziendale, partendo da chiare premesse: la presenza di vincoli nell'assegnazione dei compiti non va interpretata come

un freno alla libera espressione. È, invece, necessario condividere tali vincoli in modo esplicito, sin dall'inizio, per creare un perimetro di gioco chiaro, coerente con le competenze dei singoli e con la natura del risultato atteso". Soprattutto, aggiunge la senior manager di Methodos, è fondamentale dare seguito a quanto emerge durante il processo di generazione di idee: nulla è più demotivante che rispondere alla richiesta di un contributo senza sapere se, come e perché verrà utilizzato o meno. In questo contesto di valorizzazione delle persone e di conferimento di fiducia e autonomia, che ruolo riveste la tecnologia? "Con la pandemia – spiega Salvi – abbiamo dovuto fare di necessità virtù, avvalendocene per continuare a facilitare processi collaborativi a distanza. Dopo un primo momento di choc, la natura delle relazioni ha assunto caratteristiche simili a quelle tipiche del lavoro in presenza: i manager più coinvolgenti hanno continuato a esserlo anche negli ambienti virtuali e quelli più formali e restii a fidarsi dei collaboratori non hanno rivoluzionato il proprio atteggiamento". Quello su cui puntare, dice Salvi, è quindi la capacità di porre l'ecosistema della tecnologia a servizio delle relazioni e delle persone, rendendolo il più possibile "uno strumento per promuovere la condivisione di idee e valorizzare la creatività produttiva di ciascuno".

Con un approccio di questo tipo, il leader, precisa la Senior Manager di Methodos, è "tanto più autorevole quanto meno ha bisogno di esercitare un'abitudine di micro management, che spesso è controproducente da tutti i punti di vista, fondando invece la propria forza manageriale sulla capacità di costruire solide relazioni di fiducia". Ciò, aggiunge, "potrà aiutare a ridurre la dimensione del controllo e avrà come ulteriore risvolto positivo la possibilità di valorizzare al massimo la capacità generativa che le persone sanno mettere in campo quando si trovano a operare in un ambiente trasparente, fertile e nutriente".

Valutare i feedback per gestire meglio le persone

Dare fiducia alle persone rendendole autonome nella gestione del lavoro è molto importante. Tuttavia per effettuare questo cambio di mentalità, superando modelli troppo gerarchici e basati sul controllo, è fondamentale adottare una strategia mirata, senza lasciare spazio a improvvisazioni che possano risultare controproducenti. È quanto afferma **Marco Bossi, Group HCM Business Unit Leader di Talentia Software**, azienda che fornisce soluzioni tecnologiche in ambito HR e Finance a imprese di medie dimensioni. Nello specifico, precisa il manager, un elemento chiave, in questi processi, è la capacità di inquadrare i cambiamenti nell'ambito di una precisa filosofia aziendale, che consideri anche le peculiarità delle singole persone: "Solo se il manager ha ben chiara questa vision può spiegarla agli altri, può guidare il proprio team e può dare i giusti consigli". Il ruolo chiave è rivestito dalla cultura del feedback: "Valorizzare i



Simona Raimondi,
Human Resources Director
di Guna

Responsabilizzare le persone per promuovere la crescita aziendale

Responsabilizzare le persone, dando loro una maggiore autonomia, è un elemento di primaria importanza per favorire il loro sviluppo professionale e, di conseguenza, la crescita. A sottolinearlo è **Simona Raimondi, Human Resources Director di Guna**, azienda milanese che produce e vende farmaci omeopatici, spiegando come l'approccio più efficace per adottare questo modello di interazione con i collaboratori non debba procedere per rigidi schemi precostituiti: "Quando si affrontano tali questioni entrano in gioco diversi fattori che un manager deve saper valutare e modulare con attenzione, gestendo in modo efficace sia le relazioni con il proprio team sia quelle con l'azienda, intesa nella sua totalità di individui, con i loro pensieri e i loro desiderata".

- Ma quali sono, nello specifico, gli elementi da considerare per favorire un passaggio da un modello di gestione delle persone caratterizzato da un maggiore controllo a uno più improntato alla fiducia? Un primo fattore a cui prestare attenzione, secondo Raimondi, è sicuramente legato alla cultura aziendale, che determina il comportamento delle persone nel lavoro: "Si tratta di una sorta di imprinting che l'impresa dà ai propri collaboratori". A ciò si aggiunge un secondo elemento, l'attitudine innata delle persone: "C'è chi, già per una sua indole, è portato a una maggiore responsabilizzazione, e chi, invece, vede il proprio lavoro solo come uno strumento per avere una retribuzione, adattandosi al meglio alle modalità operative incentrate sul maggiore controllo". Infine, un ultimo aspetto da considerare è legato alle capacità del manager di promuovere maggiore autonomia. I responsabili, secondo l'HR di Guna, devono saper bilanciare in modo sapiente l'adesione a una cultura aziendale condivisa e l'attenzione alle individualità con le quali si interagisce nei team: "In sostanza, quindi, il manager deve porsi un po' come un ponte tra una visione globale dell'azienda, intesa quasi come un'entità pensante, e una più individuale, attenta invece ai bisogni delle singole persone".

In questo passaggio verso una maggiore valorizzazione e responsabilizzazione delle persone la tecnologia gioca un ruolo chiave: "Le diverse soluzioni adottate in azienda consentono di condividere qualunque tipo di informazione in modo molto più trasparente", sottolinea la manager. Ciò, secondo Raimondi, implica anche "una maggiore assunzione di responsabilità da parte di chi fornisce queste informazioni", promuovendo un modello operativo più incentrato sulla fiducia. Questo cambio di paradigma non intacca la leadership del manager, ma la fa semplicemente evolvere: "Se si insegna alle persone a essere responsabili, si acquisisce quel rapporto che permette al capo di essere un vero e proprio coach che sprona i suoi collaboratori a essere efficienti sul lavoro, ma anche a essere impegnati e pronti ad assumersi le conseguenze delle proprie scelte".

contributi dei dipendenti aiuta il manager a capire le esigenze e le necessità del proprio team, permettendogli di ricalibrare gli equilibri tra concessione di autonomia e definizione di direttive chiare".

Uno strumento fondamentale in questi processi, secondo il manager, è rivestito dalla tecnologia, che abilita nuovi modelli comportamentali e culturali in azienda, favorendo il confronto tra persone: "Le diverse soluzioni tecnologiche promuovono il dialogo e la collaborazione sia tra i colleghi di pari livello sia tra il responsabile e le persone che deve gestire". Il tutto senza intaccare minimamente il concetto di leadership. In particolare, nella visione di Talentia Software, la tecnologia e la capacità del manager di essere un leader sono due ambiti distinti, che trovano un terreno d'incontro nell'importanza di valorizzare i feedback che provengono dalle persone, mettendoli a servizio di modelli organizzativi di successo: "Le informazioni che vengono raccolte nel tempo attraverso la tecnologia sono un importante strumento a disposizione del manager per adottare le giuste strategie e far crescere le proprie

risorse in funzione dei piani di sviluppo e di innovazione richiesti dal management".

In sintesi si può ammettere che la fiducia è un elemento importantissimo, ma per gestirla al meglio non va incasellata in modalità operative dicotomiche che escludano ogni forma di verifica dei risultati raggiunti dalle persone. Da qui il controllo, che deve essere declinato nel giusto modo, ovvero puntando sul confronto con le persone e sulla continua richiesta di feedback: "Più il manager conosce le persone, maggiormente riesce a guidarle al meglio e a dare i giusti consigli, instaurando un clima di fiducia che le tecnologie contribuiscono a potenziare".

Aumentare fiducia e trasparenza per promuovere lo spirito di squadra

Per superare in modo efficace un approccio di tipo paternalistico, inteso in termini negativi, è importante alimentare quel *loop* virtuoso tra fiducia e senso di responsabilità. Lo spiega **Francesca Montemagno, Co-Founder & Managing Partner di Smartive**, società

di Change management dedicata alla trasformazione culturale e digitale, sottolineando come questi due elementi siano fortemente compenetrati tra loro: “La fiducia e la responsabilità vanno di pari passo e devono essere declinate nel modo più efficace per creare la sicurezza psicologica, che consente alle persone di sentirsi libere di esprimere le proprie proposte, e l’autonomia nella gestione del lavoro, necessaria per raggiungere i risultati prefissati al di fuori di schemi rigidi di controllo”. In sostanza, nella visione di Smartive, la fiducia e il senso di responsabilità sono due facce della stessa medaglia che si fondano su “una relazione progressiva e incrementale”. In questa prospettiva, secondo Montemagno, il ruolo del manager diventa centrale: “È in qualche modo un designer, uno psicologo e un filosofo, perché deve saper porre le giuste domande per superare quell’approccio un po’ paternalistico, stimolando invece le persone a crescere”. Per favorire questa crescita, spiega la manager, è fondamentale far comprendere alle persone la visione aziendale generale all’interno della quale il loro contributo è inserito: “Se un tempo i manager potevano limitarsi a dare delle istruzioni e far sì che gli altri le eseguissero, oggi questo non è più possibile. Il risultato si ottiene solo nel momento in cui si promuove una freschezza legata alla condivisione di proposte. Il tutto in un contesto lavorativo non strutturato in silos organizzativi, che pone al centro la giusta trasparenza e contestualizza la singola

mansione nel quadro di una strategia di ampio respiro”. In questo processo di cambiamento verso una maggiore responsabilizzazione delle persone, la tecnologia ha, secondo Montemagno, un ruolo abilitante, anche se non risolve di per sé la questione: “La fiducia è legata alle relazioni e la tecnologia ci aiuta a creare connessioni, abbattendo barriere spaziali nel nuovo contesto del lavoro ibrido. In altre parole ci consente di ricavarci degli spazi di riflessione per restituire il feedback”.

Tuttavia, delegare alla tecnologia il ruolo di unico catalizzatore verso modelli di gestione delle persone incentrati sulla fiducia sarebbe fuorviante: “Queste soluzioni non sono risolutive, ci permettono di mantenere un contatto, di dare feedback, di promuovere una comunicazione trasparente. Spetta poi al manager saperle sfruttare al meglio per valorizzare il fattore umano, evitando che diventino un elemento che favorisce isolamento e mancanza di coinvolgimento”.

I modelli meno gerarchici abilitati dalla tecnologia

In un contesto come quello attuale, dove è sempre più importante favorire la *human revolution* basata sul passaggio da modelli di organizzazione del lavoro più gerarchici a schemi che promuovono l’autonomia delle persone, la tecnologia gioca un ruolo chiave. Queste soluzioni, infatti, sono dei veri e propri abilitatori del cambiamento, che consentono una comunicazione agile tra le persone, sessioni di formazione più efficaci e analisi di dati sul livello di ingaggio dei collaboratori da sfruttare in chiave predittiva.

Foto di Fiammetta Mamoli
Mostra Like&Dislike. Parma. 2019





La fiducia è un elemento importantissimo, ma per gestirla al meglio non va incasellata in modalità operative dicotomiche che escludano ogni forma di verifica dei risultati raggiunti dalle persone

A tracciare il quadro è **Luca Stella, Innovation Manager Business Unit HR di Zucchetti**, secondo cui, dopo la fase emergenziale legata alla pandemia, i nuovi modelli operativi connessi al lavoro ibrido stanno diventando gradualmente strutturali e richiedono strategie mirate. Nello specifico, un punto chiave da affrontare è il giusto bilanciamento tra la concessione di autonomia e la proposta di un chiaro modello manageriale da seguire: “Un approccio vincente è quello che sa puntare su una delega responsabile, che cioè favorisce la crescita dell’autonomia e la capacità del manager di rappresentare, lui per primo, un esempio per i suoi collaboratori”. Naturalmente nella visione dell’azienda, tutti questi processi legati al passaggio da modelli gerarchici a quelli caratterizzati da maggiore fiducia nelle persone vedono la tecnologia in un ruolo di primo piano. Dall’Osservatorio Zucchetti HR 2022 emerge, infatti, che su 1.000 aziende intervistate, l’80% ritiene “strategico” l’utilizzo della tecnologia per accompagnare la fase di trasformazione digitale che stiamo vivendo. Secondo Stella, queste soluzioni possono rappresentare un vero e proprio termometro per misurare l’autonomia e l’ingaggio delle persone: “Ci sono strumenti che permettono, tramite l’incrocio di dati e l’uso dell’Intelligenza Artificiale (AI), di evidenziare un fenomeno che può destare allarme in un’area specifica dell’azienda, arrivando addirittura a predire potenziali dimissioni di un collaboratore”. Altri vantaggi sono poi legati alle piattaforme di elearning, che consentono programmi di formazione personalizzati, dando la possibilità ad aziende, oppure organizzazioni, di velocizzare il Change management e la creazione di specifiche skill necessarie per accompagnare il periodo di trasformazione che stiamo attraversando, una fase imposta dalle nuove forme di lavoro che stanno sempre di più caratterizzando il nuovo paradigma del *never normal*. La tecnologia accompagnerà e favorirà, nella visione di Zucchetti, anche il passaggio a un modello di leadership

basato sulla concessione di fiducia. Bisogna passare, sottolinea Stella, da modelli di controllo incentrati sull’orario di entrata e uscita dall’ufficio o sulla quantificazione di email e telefonate, a un paradigma che valuta, invece, il raggiungimento degli obiettivi in senso globale: “Creiamo soluzioni che vanno proprio in questa direzione, facendo evolvere il concetto tradizionale di gestione del tempo in un sistema abilitante per supportare manager e collaboratori nella pianificazione e nel monitoraggio dell’avanzamento delle attività”.

Definire il graduale passaggio verso modelli organizzativi basati sulla fiducia

Il modello organizzativo tradizionale di stampo gerarchico, che deriva da quello fordista, oggi non è più la strategia migliore per gestire i collaboratori in azienda. È, invece, importante adottare un nuovo schema organizzativo incentrato su fiducia, autonomia, responsabilità e apprendimento continuo, che sappia ingaggiare in modo efficace le persone, coniugando al meglio la sfera emotiva e quella razionale. Tuttavia, questo passaggio non può avvenire in modo repentino, ma deve essere ottenuto attraverso un lavoro graduale, che richiede delle progettazioni specifiche e coraggio di sperimentare.

Lo sostiene **Marco Poggi, Presidente di Mida**, società di consulenza aziendale per la People transformation, secondo cui per favorire questa transizione, un primo elemento a cui prestare attenzione è la capacità di imprimere all’interno dei modelli organizzativi un senso di scopo molto più marcato rispetto al passato. A ciò si aggiunge la sostituzione di una modalità operativa Top-down con una Bottom-up: “Il lavoro deve andare verso un’organizzazione strutturata in gruppi, in cui gli obiettivi non vengono calati dall’alto, ma discussi e condivisi, in un contesto dove i livelli gerarchici sono molto limitati”. Un altro punto di grande importanza per Poggi è la capacità di rendere l’azienda un ambiente di apprendimento, abbattendo i confini tra lavoro e formazione, intesa come crescita di competenze: “Bisognerebbe ricreare quell’atmosfera che si respirava nelle botteghe artigiane del Rinascimento fiorentino, in cui le persone lavoravano, ma allo stesso tempo imparavano ed erano stimolate in continuazione”. Naturalmente, nella visione di Mida, questo cambiamento da modelli gerarchici basati sul controllo ad altri incentrati sulla fiducia e sull’autonomia nella gestione del lavoro non deve avvenire *ex abrupto*, altrimenti si verrebbero a creare situazioni di grande caos: “Il modo migliore per gestire questo passaggio è adottare un approccio che proceda per step, puntando sulla sperimentazione di nuovi modelli operativi e sulla costruzione di narrazioni di senso capaci di definire efficaci cornici culturali in cui le persone si possano riconoscere”.

In questa prospettiva, secondo il Presidente di Mida, il modello di leadership vincente è quello che si

traduce nel coraggio visionario di andare al di fuori di schemi precostituiti: “La tecnologia ovviamente ha delle potenzialità enormi, in quanto favorisce processi evolutivi legati all’autonomia nella gestione delle mansioni assegnate e rappresenta il fattore abilitante di nuove possibilità di lavoro, favorendo la condivisione di informazioni o la realizzazione di attività di formazione in ambienti virtuali. Tuttavia, bisogna considerare che, se mal utilizzata, può avvalorare quel modello gerarchico di controllo che ormai è diventato obsoleto. In sostanza, lo strumento è neutro, ma sta a chi lo usa saper fare la differenza”.

Valorizzare gli errori per stimolare la crescita professionale

Dare la massima fiducia alle persone, consentendo di esprimere tutte le loro potenzialità, nel quadro di una visione che considera gli errori come parte fondamentale del processo di apprendimento, nella

logica del *fail to success*. È questa la migliore strategia per rapportarsi alle persone in azienda secondo la visione di CRMpartners, società di consulenza che accompagna le imprese nei progetti di Digital transformation. Lo spiega **Armando De Lucia, CEO e Fondatore di CRMpartners**: “Nello specifico, è fondamentale porre i collaboratori davanti a sfide importanti, in accordo con le loro curve di apprendimento, valorizzando il contributo creativo alla gestione del progetto senza demonizzare gli errori. L’azienda, nella figura del mentore, deve assumere il ruolo di un paracadute che mitiga gli effetti di uno sbaglio, potenziando la resilienza delle persone e valorizzando gli errori come input per andare avanti e crescere”.

Naturalmente questo paradigma operativo deve trovare le sue radici in un contesto che ponga al centro la fiducia. Secondo De Lucia: “Nella nostra visione l’azienda è un luogo di lavoro conviviale,

Porre al centro le persone al di là di slogan stereotipati

Per superare realmente un modello di organizzazione aziendale basato sul concetto unilaterale e manipolatorio di paternalismo è fondamentale andare al di là di slogan usurati e stereotipati in cui si sostiene di porre le persone al centro, per concretizzare realmente la valorizzazione degli individui in azienda attraverso un atteggiamento paritario, che incentivi invece la gestione autonoma degli incarichi. Lo spiega **Antonio Rinetti, HR Manager** con una carriera pluriennale in grandi gruppi industriali multinazionali e attualmente nel ruolo di consulente. Questa vision, a suo giudizio, non intacca minimamente la leadership di un manager, ma la fa semplicemente evolvere: “Le aziende, oltre che di capitali e tecnologie, sono fatte soprattutto di persone e ognuno è un mondo a sé. Per questo è fondamentale che i manager abbiano quell’intelligenza sociale per comprendere le potenzialità di ciascun individuo, valorizzandone il contributo nel raggiungimento degli obiettivi comuni, in un contesto che, pur nel rispetto dei ruoli, non appaia eccessivamente gerarchizzato”.

In questo processo di valorizzazione della fiducia nelle persone, la cultura d’impresa ha un ruolo cardine, sottolinea Rinetti: “Il coinvolgimento delle persone deve avvenire in modo concreto nel quadro di uno scenario coerente in cui la promozione di modelli incentrati sull’autonomia e la responsabilizzazione sia parte integrante di ogni ambito aziendale”. Il manager è il centro nevralgico di questo circolo virtuoso, rappresentando, per l’ex HR Manager “un esempio da seguire che motivi l’operato dei collaboratori”.

Questa modalità operativa che vede la fiducia e la trasparenza come principali motori della crescita dell’intera impresa può estendere i suoi frutti non solo all’interno degli uffici: “Non è solo qualcosa che si definisce nelle quattro mura perimetrali dell’azienda, ma può avere ricadute positive nei confronti di tutti gli stakeholder”.

Un altro elemento chiave richiesto a un manager per gestire al meglio le persone è, secondo Rinetti, la flessibilità unita a una buona dose di intelligenza sociale: “Capire se un dipendente ha un problema, ascoltarlo e assecondarlo quando possibile è importante, anche se bisogna puntualizzare che la fiducia è qualcosa che si guadagna. In altre parole siamo nell’ambito di una relazione di equilibrio tra assunzione di responsabilità e capacità di non enfatizzare rigide impostazioni gerarchiche nell’organizzazione del lavoro”.

In generale, spiega l’esperto, in questo passaggio verso modelli incentrati sulla fiducia, la tecnologia può dare una mano nella misura in cui permette di mettere in relazione individui al di là della presenza fisica, fornendo loro ulteriori supporti professionali e organizzativi, ma il vero focus restano le persone e le relazioni efficaci che il manager riesce a instaurare con loro.



Antonio Rinetti,
HR Manager





Marco Maroni,
HR Manager
di Elmec Informatica

Puntare sulla tecnologia per promuovere efficienza e fiducia

Nella gestione delle persone in azienda il giusto equilibrio tra paternalismo gentile e cessione di fiducia si concretizza in una via di mezzo che prevede, da un lato una chiara definizione a monte dei risultati da raggiungere e, dall'altro, una gestione autonoma del percorso da seguire per raggiungere quegli obiettivi. È quanto afferma **Marco Maroni, HR Manager di Elmec Informatica**, system integrator e managed service provider che gestisce dispositivi connessi in Data center o in Public cloud per le piccole multinazionali del tessuto produttivo italiano in più di 100 Paesi nel mondo. Secondo il manager quando si affrontano questi argomenti non è opportuno adottare rigidi schemi dicotomici, ma bilanciare in modo efficace la definizione dei risultati attesi e la libertà delle persone di declinare in modo personale il percorso di raggiungimento di tali risultati: "È fondamentale lavorare per obiettivi, cercando da un lato di spiegare chiaramente ai collaboratori come il progetto assegnato si inserisce nel quadro più ampio della filosofia aziendale; ma serve anche garantire alle persone la possibilità di fare proprio il progetto, esprimendosi nella più totale libertà". In questo approccio, improntato alla fiducia e alla concessione di autonomia, la tecnologia riveste il ruolo di facilitatore: "Le diverse soluzioni disponibili rappresentano uno strumento che permette di migliorare i processi e di gestire con maggiore facilità le relazioni tra manager e collaboratori". Se, per esempio, si prende in considerazione lo Smart working, per il manager emerge con chiarezza come le tecnologie aiutino a fare in modo che le persone possano essere operative e performanti nel loro lavoro in qualunque luogo: "Quando sono in ufficio non sono sempre a stretto contatto con le persone a cui ho assegnato un incarico, quindi do loro fiducia. In modo analogo ciò avviene nel caso del lavoro da remoto". In sostanza, è la tesi di Maroni, la tecnologia di per sé è neutra, ma, se ben utilizzata e inserita nel quadro di una visione che pone al centro la fiducia e l'autonomia dei collaboratori, può rendere le performance lavorative molto più efficaci.



In uno scenario di questo tipo, caratterizzato da modelli operativi basati sulla responsabilizzazione delle persone, secondo il manager la tecnologia ha un impatto positivo anche sulla leadership, rafforzandola: "Se un manager dà libertà e fiducia ai suoi collaboratori eleva a un livello qualitativo superiore il rapporto con le persone, permettendo loro un più efficace svolgimento delle mansioni assegnate. Se, invece, tiene il fiato sul collo dei collaboratori, questi troveranno, in ogni caso, degli escamotage per sfuggire a questo controllo". Naturalmente, conclude Maroni, questa autonomia non deve essere declinata nell'accezione negativa di una lontananza dal manager causata dalla mancanza di un rapporto professionale efficiente, ma al contrario deve essere realizzata grazie a un rapporto di fiducia solido e collaborativo.

una community dove è lasciata alle persone l'opportunità di potersi realizzare in pienezza, permettendo, ove possibile, anche di effettuare dei cambi di ruolo". Questa scelta si inserisce nel quadro di una filosofia organizzativa che punta a valorizzare al massimo lo sviluppo dei talenti, con l'obiettivo di trattenerli in azienda. In questo senso anche la tecnologia, spiega il CEO di CRMpartners, è vista come uno strumento per condividere il percorso che porta al raggiungimento del risultato, nell'ambito di un dialogo paritario: "Il nostro modo di utilizzare la tecnologia non è finalizzato a quantificare le ore davanti alla scrivania o il numero di mail e di chiamate effettuate da una persona. Il buon tempo speso da un manager è quello passato a offrire direzione, supporto e contenimento, quando necessario". Secondo CRMpartners, la tecnologia è di per sé neutra, mentre il suo utilizzo può, a seconda dei casi, favorire un modello organizzativo più gerarchico o uno più incentrato sull'autonomia organizzativa delle persone.

Naturalmente, per promuovere in modo efficace la fiducia e l'autonomia nella gestione del lavoro è fondamentale che questi principi siano parte integrante della cultura aziendale, a tutti i livelli: "Solo così si può mettere in atto un percorso virtuoso che punta su formazione, condivisione degli obiettivi da raggiungere e responsabilizzazione delle persone". Tutto ciò si traduce in una nuova visione della leadership: "Il manager da noi dismette l'abito del tecnico ed evolve verso il ruolo del coach che punta a favorire autonomia e senso di responsabilità nelle persone che gestisce". La vera leadership si emancipa progressivamente dalla *Téchne*: "Quello che risulta fondamentale nei contesti contemporanei è la capacità di affrontare l'incerto, di gestire stimoli al di fuori di schemi precostituiti. È lì che si misurano le reali capacità di un manager".

FINE

DA SEMPRE NELLE (GRANDI) IMPRESE

Sistemi&Impresa,
Sviluppo&Organizzazione,
Persone&Conoscenze
e MIT Sloan Management Review Italia
sono da sempre un punto di riferimento
per l'aggiornamento professionale
di manager e imprenditori.



ABBONATI

E SCEGLI IL TUO SUPPORTO

▶ CARTA ▶ DIGITALE ▶ CARTA + DIGITALE

Con l'abbonamento a una o più riviste entri a far parte di una famiglia professionale che alimenta il tuo network di contatti e agevola l'incontro con decisori e opinion leader della comunità manageriale italiana.

Avrai accesso a contenuti di qualità a firma di esperti del mondo aziendale e di docenti accademici provenienti dai principali atenei italiani e potrai godere di condizioni vantaggiose per l'acquisto di prodotti editoriali e per la partecipazione ai convegni che ESTE organizza su tutto il territorio nazionale (oltre 50 eventi all'anno).

**Sviluppo &
Organizzazione**

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	160€
Carta	130€
Digitale	65€ + iva 4%

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	180€
Carta	150€
Digitale	75€ + iva 4%

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	200€
Carta	170€
Digitale	85€ + iva 4%

MIT Sloan
Management Review Italia

**ABBONAMENTO
ANNUALE**

Carta + Digitale	110€
Carta	80€
Digitale	60€ + iva 4%



ABBONATI ONLINE SU WWW.ESTE.IT

Per informazioni: Daniela Bobbiese - Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 - daniela.bobbiese@este.it

ESTE
Cultura d'impresa