

LAVORO. Cinque principi per gestire al meglio i cambiamenti organizzativi

Aziende del futuro

Adottare nuovi modelli lavorativi significa più produttività, risparmi, accesso più rapido a nuovi mercati, ampliamento del servizio clienti, più talenti e continuità aziendale

di Alison Maitland

La trasformazione del lavoro nell'era digitale globale sta accelerando il passo. Sempre più spesso, le persone decidono di essere il capo di se stesse e sempre maggiore è la quantità di lavoro che passa tra le aziende e i lavoratori autonomi attraverso le piattaforme online. In alcuni segmenti del mondo aziendale stanno emergendo strategie innovative, per offrire a tutti i dipendenti una maggior libertà e possibilità di scelta su dove e come svolgere le loro mansioni. Le forze trainanti alla base di questa trasformazione del lavoro sono i rapidi progressi della tecnologia delle comunicazioni, la globalizzazione, i cambiamenti demografici della forza lavoro e la pressante necessità di contrastare il cambiamento climatico.

Come cambiare le pratiche di lavoro

Nella nostra ricerca per *Future Work*, abbiamo rilevato che i vantaggi di un cambiamento ben gestito delle pratiche del lavoro per le aziende sono significativi e di vasta portata: maggior produttività, risparmio in termini di costi, accesso più rapido a nuovi mercati, ampliamento del servizio clienti, accesso a un ventaglio di talenti più vasto e continuità aziendale in caso di calamità come uragani e terremoti. Eppure, rimane una crescente divergenza tra i leader del lavoro flessibile del futuro e le aziende che lottano per liberarsi dai modelli lavorativi rigidi tipici dell'era industriale, basati su orari e luoghi fissi e sulla gestione tramite il controllo (o, almeno, l'illusione del controllo). Al centro di una svolta di successo verso il modello lavorativo del 21° secolo vi è la consapevolezza che tutto ruoti intorno al cambiamento della cultura organizzativa, degli stili di leadership e delle attitudini del management. Si possono ridisegnare gli ambienti di lavoro e aggiornare la tecnologia quanto si vuole, ma non si avrà

successo finché non si sarà anche capaci di cambiare mentalità.

Cinque principi da cui partire

Sulla base dell'esperienza reale delle organizzazioni che per prime hanno segnato la svolta, abbiamo individuato cinque principi che tutti quelli che desiderano adattarsi e crescere nel nuovo mondo del lavoro potranno usare come guida. Li chiamiamo i principi del "Trust".

1. Fiducia nelle persone (Trust your people)

La fiducia è l'ingrediente essenziale quando si dà alle persone lo spazio per svolgere al meglio il loro lavoro. Deve essere un percorso a due vie, dove sia i manager che i dipendenti sono adattabili e disposti ad accettare la responsabilità di definire e raggiungere obiettivi chiari e definiti. Molti leader devono imparare ad abbandonare la loro abituale "modalità di controllo" con un allenamento costante. Devono anche mettere in discussione i loro pregiudizi, ad esempio la presunzione che la presenza e le molte ore trascorse sul posto di lavoro siano la prova dell'impegno. I manager possono dimostrare fiducia supportando i loro team nella ricerca di modalità di lavoro più efficaci per raggiungere gli obiettivi aziendali e rispondere alle preferenze lavorative individuali e alle esigenze personali. Chi si trova in prima

Chi è Alison Maitland

Co-autrice di *Future Work (Il lavoro del futuro)* e di *Why Women Mean Business (Perché donna significa affari)*, ha lavorato a lungo come giornalista ed editor del *Financial Times*. È Senior Fellow in Human Capital presso il Conference Board e Senior Visiting Fellow della **Cass Business School di Londra**. Il suo sito Web è: www.alisonmaitland.com. Seguitela su Twitter @AlisonMaitland



linea sul lavoro ha in genere l'idea vincente su come poter migliorare le cose. I manager che riducono al minimo i vincoli e ottimizzano l'autonomia delle persone aiuteranno le loro aziende a crescere sia in termini di motivazione che di produttività.

2. Premiare i risultati, non le ore lavorate (Reward results, not hours)

Nel lavoro del futuro, contano i risultati. Il lavoro riguarda gli obiettivi, non gli sforzi compiuti per raggiungerli, e il management deve concentrarsi sul raggiungimento di tali obiettivi. Le modalità di definizione di obiettivi e risultati variano a seconda dei settori e delle mansioni. Concentrarsi soltanto sul raggiungimento di dati numerici può in alcuni casi rivelarsi dannoso. Risultati di più ampio respiro come un servizio clienti d'eccellenza o la garanzia che i pazienti vengano trattati con empatia sono obiettivi altrettanto importanti. Per molte persone che svolgono lavori concettuali, la sede di lavoro effettiva non ha alcuna importanza. Esistono innumerevoli opzioni e sedi di lavoro, dall'ufficio alla casa ai piccoli uffici condivisi, fino ai bar, alle biblioteche e ai mezzi pubblici. Si tratta sempre più di trovare il mix giusto di luogo e tempo per le mansioni da svolgere, sia che si tratti di un incontro diretto con i clienti, della stesura di rapporti sintetici o della collaborazione con un team virtuale sparso per il mondo. Un modo eccellente che consente ai leader di dimostrare che sono le prestazioni a contare e non le ore lavorate, è garantire che il modello lavorativo del singolo sia irrilevante quando si tratta di ottenere una promozione. Ciò invia un importante messaggio di cambiamento al resto dell'organizzazione.

3. Comprendere il caso aziendale (Understand the business case)

Tutte le aziende che hanno abbracciato con entusiasmo le nuove pratiche lavorative sono motivate da un obiettivo aziendale. Ogni singola organizzazione deve definire il proprio caso aziendale, che si tratti di aumentare la produttività, di arginare un'emorragia di talenti, di adattarsi più rapidamente a nuovi mercati o di sfruttare un vantaggio tecnologico. Le aziende che hanno fatto rilevare i maggiori progressi sono quelle che hanno adottato una strategia trasversale all'azienda, che include le risorse umane, la finanza, gli immobili, la tecnologia e le telecomunica-

zioni. Ciò aiuta anche a misurare i vantaggi aziendali fin dall'inizio. Un piccolo avvertimento: non considerate questo approccio una semplice misura di contenimento dei costi. Si dimostrerà controproducente se i dipendenti non saranno in grado di vedere quali sono i vantaggi per loro.

4. Iniziare dall'alto (Start at the top)

Il lavoro del futuro richiede un passaggio dal management basato sul controllo al management basato sulla fiducia e sul trattare le persone da adulti. Questo cambiamento non può avvenire se la senior leadership non si mette in gioco. È fondamentale che l'impegno parta dall'alto. I leader devono vivere in prima persona il lavoro del futuro e parlare dell'importanza di flessibilità ed equilibrio. Sono in crescita i leader che sostengono questa visione e magari la mettono già in atto, ma spesso non hanno preso coscienza di quanto sia importante parlarne. È l'ombra lunga della leadership: permettere anche agli altri di cambiare.

5. Dare fiducia alle persone come singoli individui (Treat people as individuals)

Per il lavoro del futuro, non esiste una soluzione che vada bene per tutti. I manager che desiderano avere successo comprenderanno le diverse motivazioni e preferenze dei membri del personale e fomiranno il supporto di cui necessita ciascuno. I leader devono essere espliciti sulle loro aspettative e assicurarsi che lavorare "ovunque e in qualsiasi momento" non significhi "da tutte le parti e per tutto il tempo". Con i team di lavoro sparsi, i manager devono creare opportunità di dialogo con i colleghi per "pause caffè virtuali" e dedicare del tempo a favore delle relazioni personali al telefono (o su Skype), in mancanza di incontri faccia a faccia.

Attenzione agli estremi

Infine, è fondamentale gestire con efficacia i nuovi stili di lavoro. A un estremo, una gestione non corretta può portare le persone a disaffezionarsi e a estraniarsi dall'organizzazione. All'altro estremo, le persone potrebbero lavorare troppo, fino all'esaurimento. La soluzione non è tornare alle pratiche di lavoro tradizionali, ma fare in modo che i manager lavorino al meglio per definire gli obiettivi, valutare le prestazioni e motivare le persone affinché esprimano pienamente il loro potenziale, in qualsiasi luogo e in qualsiasi modo lo facciano. ■