

**GESTIRE L'IMPRESA** MANAGERIALITÀ

## QUELL'URGENZA CHE SPINGE AL CAMBIAMENTO "AGILE"

Smart working e change management, webinar e aggiornamento professionale: così **Federmanager** durante il lockdown ha trasformato la crisi in un'opportunità di innovazione

di *Davide Passoni*

«**C**ioè che al mondo è più flessibile vince ciò che al mondo è più duro», diceva Lao Tzu. Per molti liberi professionisti abituati alla flessibilità, lo smart working imposto dal Covid-19 non ha modificato le abitudini di lavoro, mentre per la maggior parte delle imprese il lavoro agile è stata una sfida da affrontare nell'immediato, spesso senza adeguati strumenti tecnologici e senza una consapevole e corretta preparazione dei dipendenti, manager compresi. Per questi ultimi la chiusura forzata è stata l'occasione per aggiornarsi o per rinsaldare competenze che saranno utili nella gestione del team e dell'impresa una volta ritornati pienamente all'attività. Per l'aggiornamento, forzatamente a distanza, Federmanager ha scelto lo strumento del webinar, facendo della formazione online un utilizzo intelligente durante le settimane di lockdown. Il ciclo di incontri è stato organizzato per offrire un contributo che possa trasformare una grande crisi in un momento di innovazione. «I manager hanno davanti una grande sfida: contribuire a trasformare radicalmente i modelli di business, riconvertire le produzioni, mettere in sicurezza le finanze dell'impresa e salvaguardare il futuro dei collaboratori. Capiamo che non è facile. Che bisogna avere coraggio, ma anche competenze forti - osserva il presidente **Federmanager Stefano Cuzzilla** -. Per questo stiamo puntando sulla formazione a distanza per offrire ai manager d'azienda elementi utili ad affrontare rischi e opportunità connessi all'emergenza attuale». I webinar realizzati grazie all'Academy di **Federmanager** partono dalla tematica più ampia della gestione del cambiamento, per poi puntare al dettaglio: si va dall'insegnamento

**DURANTE L'EMERGENZA LE INDUSTRIE ALIMENTARI SI SONO DOVUTE CIMENTARE CON LA SOVRAPPRODUZIONE E CON LO SMART WORKING**



delle neuroscienze, alle tecniche per garantire la business continuity in contesti di overload di domanda come quello sanitario o quello alimentare fino all'approfondimento sulle competenze manageriali indispensabili per ricucire le relazioni commerciali con l'estero, Cina compresa. "Organizzare un'azienda su due fronti - Gestire una sovrapproduzione e sperimentare lo smart working" è il titolo di uno dei webinar realizzati, incentrato proprio sulla conciliazione tra lavoro agile e ottimizzazione della produzione e animato da un'esperta di team e di cambiamento - Elena Giannino, formatrice e coach certificata lcf - e un manager del settore alimentare - Vanes Fontana, direttore generale di Grissin Bon. «Lo smart working è ormai una necessità. Finora se n'è fatto un gran parlare, in modo approssimativo - avverte **Cuzzilla** -. Dobbiamo capire che non si tratta solo di una

questione meramente organizzativa. In ballo c'è una trasformazione culturale che richiede un approccio mentale interdipendente in grado di gestire la complessità».

### Smart working e cambiamento

«Quello del cambiamento è un tema classico della formazione manageriale - ha ricordato Federico Mioni, direttore di **Federmanager Academy**, introducendo il webinar -. John Kotter, uno dei più grandi guru del change management, professore alla Harvard Business School e autore del libro "Leading Change", ha dato il proprio nome a una delle più celebri teorie sulla necessità di un cambiamento per l'uomo e per le organizzazioni, il cosiddetto Modello di Kotter. Esso si basa su otto passi necessari per gestire il cambiamento, il primo dei quali, "sviluppare un senso d'urgenza", riflette la condizione di oggi. Pensiamo a che cosa significa questo per la diffusione dello smart working. Stime recenti indicavano in

480mila le persone che nel 2018, in Italia, erano coinvolte in pratiche di lavoro agile, passate a 570mila nel 2019. Ebbene, la Fondazione Studi dei consulenti del lavoro ha stimato a oltre 8 milioni i lavoratori potenzialmente agili nel 2020, prima dell'emergenza Covid-19. Possiamo immaginare di arrivare a 12-13 milioni, al netto di autonomi, consulenti e simili ma sappiamo che la realtà oggi è ben altra». Se a essi aggiungiamo i 3 milioni e 220 mila statali che potrebbero lavorare in smart working dai primi di marzo, si capisce bene l'entità del fenomeno e delle opportunità che apre. «Non confondiamo però smart working e telelavoro - ha proseguito Mioni - quest'ultimo, è solo una dislocazione spaziale diversa di ciò che già si faceva altrove, mentre lo smart working dà maggiore autonomia ma anche maggiori responsabilità: è necessario che l'azienda capisca come gestire tutto ciò, insieme alla produttività». Come costruire, quindi, più autonomia e più responsabilità mantenendo alta la produttività? «Il lavoro agile implica per il manager la necessità di una nuova leadership, garbata con gli altri ma dura con se stessi».

### Cambiamento e leadership

Sulla linea di quanto affermato da Mioni l'intervento di Elena Giannino, che ha inquadrato la svolta sullo smart working all'interno dei processi di cambiamento personali e aziendali, allargando la visione al ruolo del manager in queste dinamiche. «Il cambiamento è un tema fondamentale per l'esistenza umana e il change management è vitale per le aziende. Attenzione però a distinguere il cambiamento dalla trasformazione. Il primo descrive un processo di sostituzione o di alterazione temporanea di uno stato, è reversibile ed è un percorso tecnico, che si focalizza su ciò che non funziona e sulla situazione ideale desiderata; i suoi successi parziali, spesso non sono di lunga durata. Il secondo, invece, avviene in maniera profonda e altera in modo irreversibile la forma o il carattere, di un organismo o di una azienda. È un processo adattivo, che aumenta la consapevolezza sulle radici del problema e implica una trasformazione

mentale che porta a gestire la complessità e ad assumere un approccio interdipendente». Facile immaginare che, a tendere, le aziende dovranno considerare la svolta sul lavoro agile come una vera trasformazione. «Lo smart working - ha proseguito Giannino - implica nuovi paradigmi di controllo e di fiducia verso i collaboratori, necessità di uno stile di leadership agile e porta a puntare l'attenzione sugli obiettivi. Cambia il modello delle riunioni, la gestione dei tempi e degli spazi e la comunicazione: è una rivoluzione tecnologica a tutti gli effetti». Sul nuovo stile di leadership, tematica

### IL CHANGE MANAGEMENT È UN PROCESSO ADATTIVO CHE PORTA A GESTIRE LA COMPLESSITÀ CON UN APPROCCIO INTERDIPENDENTE

particolarmente cara a Federmanager, Giannino ha portato il focus del suo intervento: «Per il leader agile, il cambio di paradigma fondamentale è sulla performance: non più controllo su persone e comportamenti, ma sugli obiettivi. È un leader flessibile, collaborativo e gestisce il team con una cultura basata sulla fiducia, genera opportunità di crescita e incoraggia l'ambizione. Sostiene e rassicura la squadra, valorizza le persone e i loro bisogni emotivi, accompagna nell'adattamento alle situazioni, premia e riconosce i risultati. È un leader che dà l'esempio».

### La case history

L'esempio lo dà Vanes Fontana, il quale ha portato la testimonianza di un'azienda, Grissin Bon, che ha dovuto reinventare modalità di lavoro e produzione a partire proprio dal ruolo del manager. «Anche io ormai sono sulla linea



produttiva; sono lì per far vedere che ci sono e che rischio con le mie persone, alle quali ho detto di avere la loro stessa paura ma di voler essere insieme a loro sul campo. Ci identifichiamo molto nel nostro brand e sentiamo di avere una forte responsabilità sociale, in quanto azienda radicata sul territorio. In più, abbiamo un impegno verso il mercato e i consumatori: forse i nostri prodotti non sono di prima necessità, ma se chiudiamo anche noi la sfida è persa e non possiamo permettercelo. Abbiamo lavorato per mantenere la richiesta in sovrapproduzione (è aumentata da 5 a 8 volte a seconda del cliente) nonostante con parte dei nostri lavoratori avessimo concordato da tempo lo smart working. Abbiamo diversificato le squadre, lavorando h24 con distanze di sicurezza e mascherine su turni di 8 ore e con un'assenza del 40% circa del personale in produzione. Il nostro business si è spostato sull'aver il prodotto, mentre prima avevamo mille progetti diversi che ora si sono drasticamente ridotti. Ma oggi pensiamo anche a prodotti nuovi, perché quando il mercato si riprenderà ce li chiederà». Ma riprenderemo mai col ritmo di prima? «Oggi ci siamo focalizzati su valori diversi: non ne sono così sicuro».

In alto: **Stefano Cuzzilla**, presidente di Federmanager.  
A lato: **Federico Mioni**, direttore di Federmanager Academy, ed **Elena Giannino**, formatrice

