

# **Smart Working**

## **Come è cambiato e cambierà il lavoro negli studi professionali**

**Emanuela Barreri**

Dottore Commercialista  
Psicologo del Lavoro e delle Organizzazioni

Torino, 23 Novembre 2021



# Cosa è cambiato con lo smart working? O dobbiamo parlare di house working o telelavoro?



Photo by [Ali Yahya](#) on [Unsplash](#)



Photo by [Jeffery Erhuse](#) on [Unsplash](#)

Lo smart working è  
basato sulla  
**FIDUCIA**



Photo by [krakenimages](#) on [Unsplash](#)

FIDUCIA 20.01.2021

Quando sento che la persona con cui sto parlando è affidabile io mi fido

Es. quando ho fatto il mutuo sono andata dalla persona che ho sentito più VERA e affidabile

La SINCERITA' è alla base della fiducia

Una persona per me è affidabile quando mi fa una promessa e la mantiene o mi dice che non è riuscito a mantenerla

Per potersi fidare di una persona bisogna conoscerla bene, io non mi fido della persona con la quale mi sto relazionando, devo prima conoscerla

Beata te!

Ho paura che la persona con la quale mi sto relazionando approfitti dei miei punti deboli, non conoscendola non posso sapere se posso fidarmi

C'è una differenza tra la fiducia nei rapporti personali e nel mondo del lavoro

Verifica delle COMPETENZE, se verifico le competenze poi mi fido

La fiducia in generale come persona che mi dà SICUREZZA

Mi promette una cosa e la mantiene, ho un problema me lo risolve

Le persone hanno bisogno degli altri, ci si deve affidare

Rapporto iniziale con la persona: istintivo, o mi fido o non mi fido

Dopo entrano in gioco le competenze

Dalla sicurezza alla fiducia ce ne passa

Istintivamente mi affido a chi mi dà sicurezza, poi do la mia fiducia a chi conferma con la competenza

Non necessariamente nella sicurezza c'è sincerità

Una persona si fida di me, io non sono stata sincera, nel momento in cui l'altro se ne accorge perde la fiducia

Certe volte essere troppo sinceri mette ansia negli altri

Dipende se la cosa la risolvi o non la risolvi

Nella sincerità c'è una valutazione delle CONSEQUENZE, sia sul lavoro sia nell'ambito personale

Se c'è fiducia ci sono delle ASPETTATIVE

In realtà ci sono anche se non c'è fiducia ci sono delle aspettative

Le aspettative sono legate alla competenza

Quando ti rendi conto che l'altro ha delle aspettative su di te che sai che non puoi soddisfare meglio essere sinceri perché l'altro non perda la fiducia

Da un lato dobbiamo CONTENERE e rispettare l'IMPEGNO PRESO

Io per vivere meglio con me stessa dico la verità e mi IMPEGNO per risolvere il problema ENTRO un certo tempo

La fiducia non c'è solo se ti rispondo sempre, “verifico e ti faccio sapere entro il “ è diverso

Contenimento delle ASPETTATIVE

Se c'è un ERRORE come faccio a recuperare la fiducia?

Dipende da chi hai davanti – nel percorso lavorativo ho capito che dipende dall'entità dell'errore e nell'AZIONE di fronte all'errore

E da quello che viene fatto da quel momento in poi COMUNICAZIONE

Quello che succede DOPO l'errore

Entro certi limiti

Chi ha subito un errore, atteggiamento lecchinoso successivo, finto

Importante apparire VERI, con le mie AZIONI sono vera in quello che ti dico

Restituire le SANZIONI + IMPEGNO

Rapporto dell'errore con l'altro e rapporto dell'errore con me stesso – smettere di sentirsi in colpa e sperare che l'altro abbia una percezione dell'errore come la nostra

PREANALISI della situazione con l'altro

Instauro un rapporto di fiducia

Commetto un errore

Cerco di essere vera e faccio azioni per riparare l'errore

Penso a come non rifare l'errore

Prima di fare il confronto definitivo di restituzione mi fermo e ci penso prima

Come dirlo

## **FIDUCIA**

**è fatta di SINCERITA' IMPEGNO (mantenimento promesse) COMPETENZA, che danno garanzia di SICUREZZA nell'affrontare e padroneggiare la situazione che viene trasmessa all'altro (cliente)**

**la FIDUCIA c'è anche tra di noi (collegli)**

CONSAPEVOLEZZA della competenza

Guardarsi nella propria SICUREZZA ci fa comprendere se siamo COMPETENTI (Sicurezza come strumento di autonalisi)

SINCERITA' anche nei propri confronti, con se stessi

**AFFIDABILITA'**  
**COMPETENZA**  
**IMPEGNO**  
**SINCERITA'**



Photo by [Van Tay Media](#) on [Unsplash](#)

# Nello smart working c'è **minore controllo**

Minore controllo non vuol dire **non controllare**

Controllare non vuol dire **opprimere**

Ci sono **reciprochi impegni e doveri**  
(art. 2 – 3 – 4 Statuto dei Lavoratori)

In Italia:  
molta enfasi sul controllo e poca sulla **fiducia e sulla produttività**

*Cosa staranno facendo? Lavoreranno? Avranno capito che cosa devono fare?*

Bisogna spostare l'attenzione dalla persona ai  
**RISULTATI**



Photo by [King's Church International](#) on [Unsplash](#)

# La leadership nello smart working

Leader: colui che guida verso un obiettivo, sostenendo e aiutando gli altri (il team) a raggiungerlo

**«Il vostro compito è sostenere le persone perché facciano il giusto compito con la necessaria qualità, rispettando le scadenze previste»**

“Smart Leader” Kevin Eikenberry e Wayne Turmel (Guerininext 2019).

Non si lavora più vicini ma lontani, non ci si vede

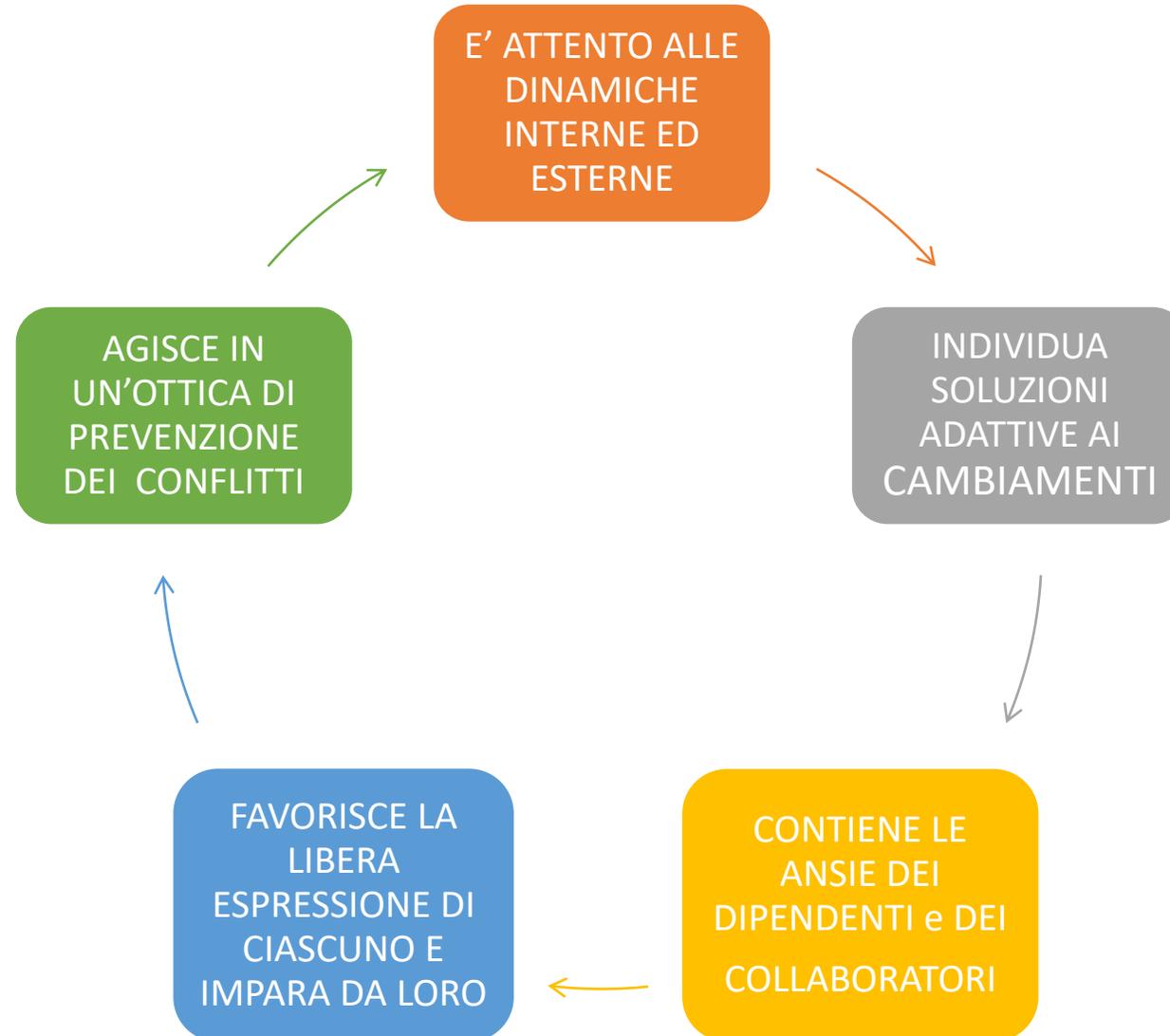
Necessità di saper usare bene le nuove tecnologie

Rischio di chiudersi, per chi era già introverso il rischio è ancora maggiore



Photo by [@Christina @ wocintechchat.com](https://www.unsplash.com/photo/Christina) on [Unsplash](https://www.unsplash.com)

# Il commercialista «leader»



# Come monitorare lo smart working

Condividere appuntamenti e impegni su **Google**

**Daily- Scrum** (incontro giornaliero, consuntivo e programmatico)

**Riunioni** online con periodicità regolare

**Whatsapp** di studio (o Telegram o ...)

**Trello** (To Do List)

**Google Tasks, Slack, Asana, Miro**

**Zoom, Teams, Google Meets, Skype** ecc.

Metodologia per progetto:

**Agile e Scrum, Kanban**



Photo by [Chris Montgomery](#) on [Unsplash](#)

# Come dare un feedback negativo da remoto

Dare un feedback negativo è una delle responsabilità più impegnative come manager – e farlo da remoto è ancora più difficile. Come potete aggiornare il vostro approccio nel dare feedback in mondo “smart”? Ecco alcuni passi chiave da tenere a mente:

- Iniziate facendo domande. Dovete capire la percezione che il dipendente ha della sua performance prima di esprimere la vostra.
- Mostrate un apprezzamento specifico prima di esporre le critiche. Sarà più probabile che il dipendente sia ricettivo al vostro feedback se sa di essere apprezzato.
- Dichiarate le vostre intenzioni positive. Qualcosa di semplice come “sono dalla tua parte” può andare molto lontano.
- Chiarite e contrastate: “Sto dicendo X, non sto dicendo Y”.
- Chiedete al vostro dipendente di dichiarare i suoi punti chiave della conversazione.

Siamo tutti sotto un forte stress a causa della pandemia. Fare attenzione a fornire il vostro feedback con chiarezza e sensibilità aiuterà le persone a concentrarsi sulla realtà del vostro messaggio, anche in un ambiente remoto.

***Tratto da “Giving Critical Feedback Is Even Harder Remotely” di Therese Huston***

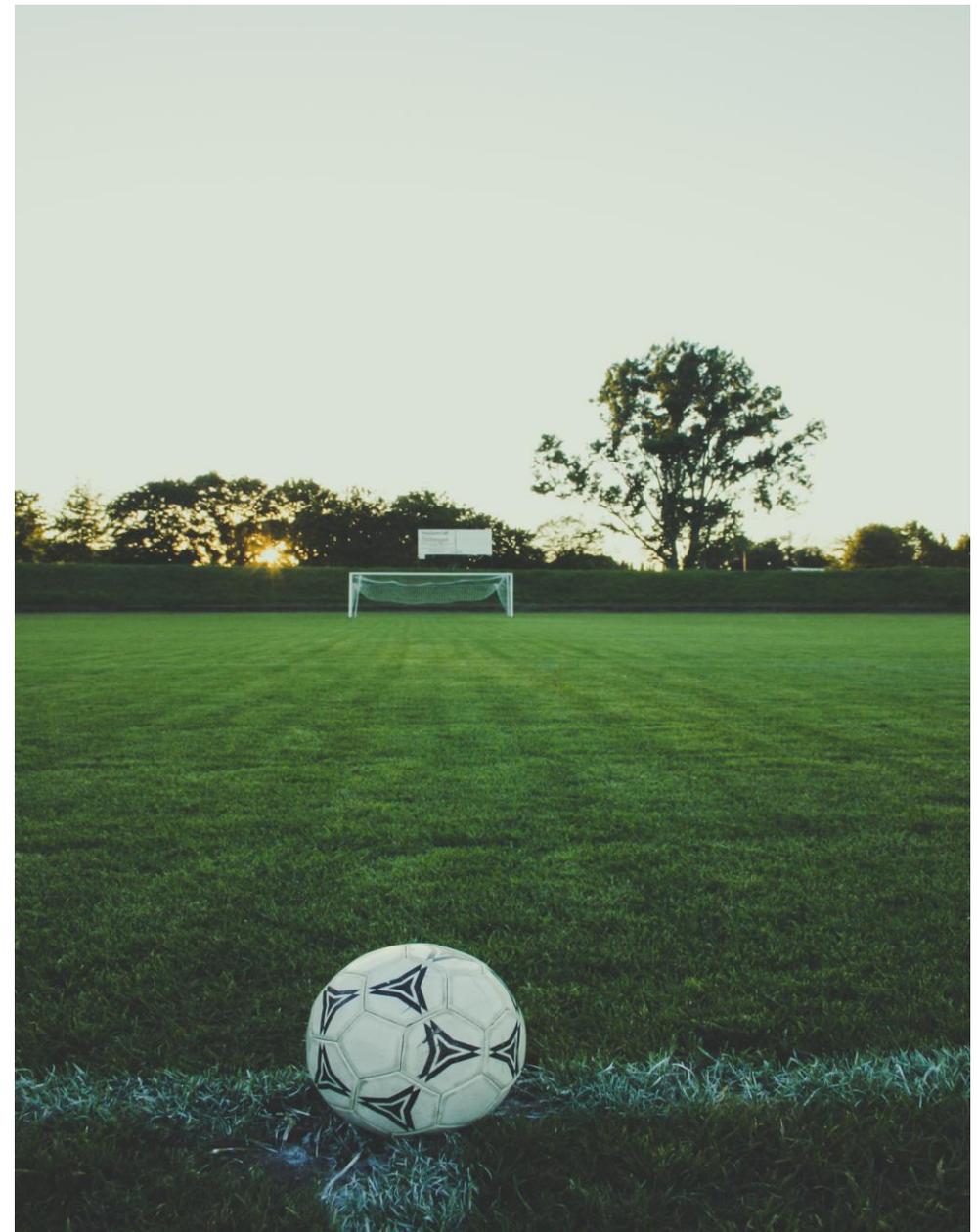
Nello smart working si lavora per

## OBIETTIVI

(MBO: Management By Objectives)

Lavorare per obiettivi significa organizzare il lavoro sulla base di **obiettivi da raggiungere** in **tempi predefiniti**.

Sono quindi fondamentali i **risultati** e le **tempistiche**, che devono essere concordate in partenza, realizzabili e soprattutto condivise tra dipendente/collaboratore e titolare.



# Il processo di delega

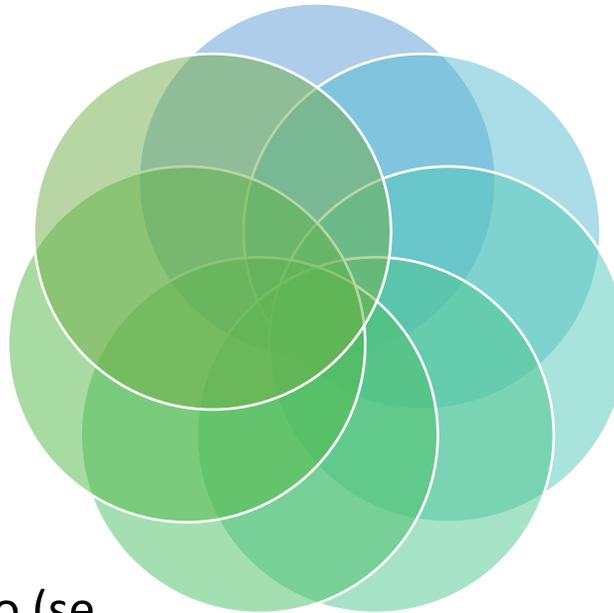


# L'arte del delegare

Fissare incontri periodici per verificare lo stato avanzamento lavori, al momento del controllo intermedio confermare la delega.

Individuare un obiettivo e verificare che il collaboratore – con modalità sue – lo stia raggiungendo.

Non esercitare un controllo sul processo (se non occasionale) scelto dal delegato.



Rendersi conto che non si può fare tutto da soli, dimenticare il detto «Chi fa da sé fa per tre».

Delegare una parte di autorità, scegliendo le persone in grado di sostenerla.

Lasciare piena autonomia al delegato.

**SOFT SKILLS** e  
**DIGITAL SKILLS** : cosa  
sono e che cosa  
servono?



Photo by [Priscilla Du Preez](#) on [Unsplash](#)

# ALMA LAUREA: QUALI SONO LE SOFT SKILL PIU IMPORTANTI DA INSERIRE IN UN CURRICULUM

1. **Autonomia:** è la capacità di svolgere i compiti assegnati senza il bisogno di una costante supervisione facendo ricorso alle proprie risorse.
2. **Fiducia in se stessi:** è la consapevolezza del proprio valore, delle proprie capacità e delle proprie idee al di là delle opinioni degli altri.
3. **Capacità di adattarsi all'organizzazione e al contesto lavorativo.**
4. **Resistenza allo stress:** è la capacità di reagire positivamente alla pressione lavorativa mantenendo il controllo, rimanendo focalizzati sulle priorità e di non trasferire sui colleghi le proprie eventuali tensioni.
5. **Capacità di pianificare ed organizzare:** è la capacità di realizzare idee, identificando obiettivi e priorità e, tenendo conto del tempo a disposizione, pianificarne il processo, organizzandone le risorse.
6. **Precisione/Attenzione ai dettagli:** è l'attitudine ad essere accurati, diligenti ed attenti a ciò che si fa, curandone i particolari ed i dettagli verso il risultato finale.
7. **Apprendere in maniera continuativa:** è la capacità di riconoscere le proprie lacune ed aree di miglioramento, attivandosi per acquisire e migliorare sempre più le proprie conoscenze e competenze.
8. **Capacità di conseguire obiettivi:** è l'impegno, la capacità, la determinazione che si mette nel conseguire gli obiettivi assegnati e, se possibile, superarli.
9. **Sapere gestire le informazioni:** abilità nell'acquisire, organizzare e riformulare efficacemente dati e conoscenze provenienti da fonti diverse, verso un obiettivo definito.
10. **Essere intraprendente, avere spirito d'iniziativa:** è la capacità di sviluppare idee e saperle organizzare in progetti per i quali si persegue la realizzazione, correndo anche rischi per riuscirci.
11. **Capacità comunicativa:** è la capacità di trasmettere e condividere in modo chiaro e sintetico idee ed informazioni con tutti i propri interlocutori, di ascoltarli e di confrontarsi con loro efficacemente.
12. **Problem solving:** è un approccio al lavoro che, identificandone le priorità e le criticità, permette di individuare le possibili migliori soluzioni ai problemi.
13. **Team work:** è la disponibilità a lavorare e collaborare con gli altri, avendo il desiderio di costruire relazioni positive tese al raggiungimento del compito assegnato.
14. **Leadership:** è l'innata capacità di condurre, motivare e trascinare gli altri verso mete e obiettivi ambiziosi, creando consenso e fiducia

<https://sloanreview.mit.edu/video/optimizing-productivity-in-a-time-of-hybrid-work/>

<https://sloanreview.mit.edu/article/four-principles-to-ensure-hybrid-work-is-productive-work/>

FREE WEBINAR AND Q&A

# Optimizing Productivity in a Time of Hybrid Work

Tuesday, November 10  
11:00 a.m. EST



Lynda Gratton



Paul Michelman

**MIT Sloan**  
Management Review

**MIT Sloan**  
Management Review

WEBINAR



NOVEMBER 2020

Sponsored by  
**amazon business**

LEADERSHIP

## Optimizing Productivity in a Time of Hybrid Work

A presentation by Lynda Gratton, a professor of management practice at London Business School and director of the school's HR Strategy in Transforming Organisations program.

*Investimenti 2021 delle imprese in soluzioni di smart working: trend emergenti, tecnologie e scelta dei partner nell'indagine Aruba Enterprise-CIONET.*

Gli **INVESTIMENTI DIGITALI** delle aziende nel 2021 si concentreranno soprattutto nelle tecnologie per abilitare lo **smart working**, in continuità con quanto avvenuto nell'ultimo anno caratterizzato dalla pandemia.

Lo rileva una survey condotta da Aruba Enterprise e CIONET Italia fra decision maker dell'area IT e Innovation, di 200 imprese per il dopo Covid. E' pari al 63% la percentuale di coloro che punteranno alla continuità negli investimenti IT: cybersecurity, advanced analytics, progetti in cloud. Per quanto concerne le richieste del Business all'IT, spiccano [smart working](#) ed HR management.

*Donne, tech e smart working*

Migliora a livello globale la rappresentanza di genere nel settore tech e diversi segnali positivi in merito arrivano anche dall'Italia, dove il gender gap nelle professioni del comparto è diminuito del 49%. Ad affermarlo è il nuovo report Women in Tech di Kaspersky, che analizzando la situazione nel mondo ha messo in evidenza come l'andamento sia molto variegato. Per quanto riguarda l'Europa, ad esempio, in line generale nell'ultimo biennio il divario di genere in ambito tech è peggiorato, mentre lo **smart working** ha fatto ridurre la forbice in Nord America.

Focalizzando l'attenzione sull'Italia, il 71% delle donne intervistate ha dichiarato di sentirsi rispettata dal primo giorno di lavoro, mentre ammonta al 45% la percentuale di coloro che ritengono lo smart working una potente leva per ridurre il gap, tanto da sostenere che l'uguaglianza di genere è migliorata all'interno dei team che operano da remoto.

Siamo pronti??

*“Non è la più forte delle specie che sopravvive, né la più intelligente, ma quella più reattiva ai cambiamenti.”*

*Charles Darwin*

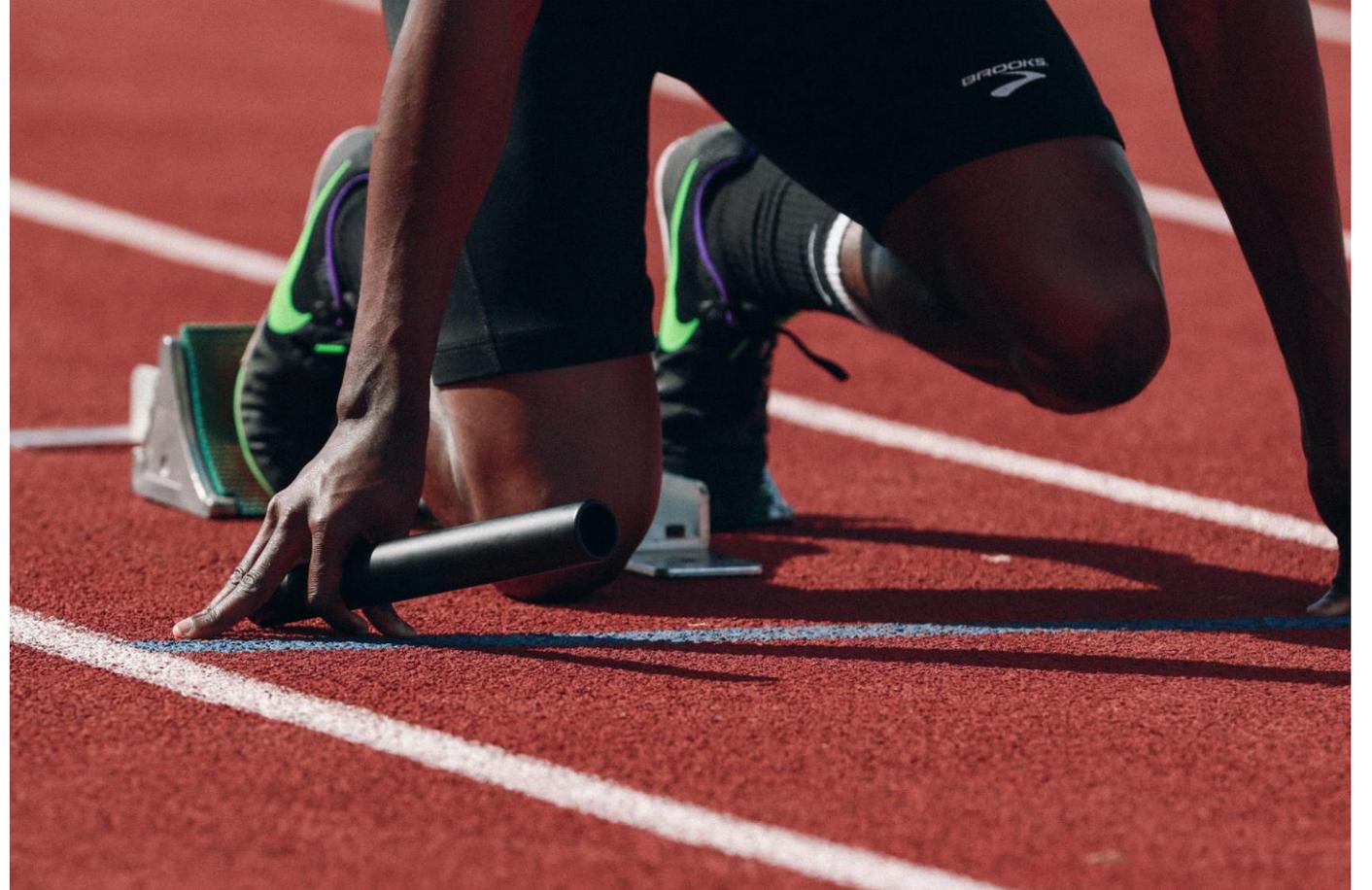


Photo by [Braden Collum](#) on [Unsplash](#)