



SMART WORKING/2. Le implicazioni di una nuova cultura del lavoro

Siamo davvero pronti per il lavoro agile?

Non esiste una definizione univoca di *smart working* e le applicazioni nelle aziende sono variegate. Ma l'importante è non sottrarsi al cambiamento

di Gabriele Gabrielli

Si continua a parlare di lavoro agile o flessibile e di forme di *smart working*. Il Consiglio dei Ministri del 28 gennaio scorso ha varato un disegno di legge sul tema e sono ormai diversi, seppur non numerosi, i contratti collettivi che introducono norme intese a regolare forme di lavoro agile. A livello accademico, sono almeno da due decenni che si teorizzano modelli sull'*agile manufacturing* verificandone le implicazioni nelle pratiche organizzative e manageriali. Ma cosa è e qual è l'idea che c'è dietro il "lavoro agile"? Quali sono le vere questioni in gioco? Quali dimensioni del lavoro sono interessate? Che relazioni ci sono tra lavoro agile e le aspettative di chi lavora?

Le differenze tra *agility* e *agile working*

Non si dispone di una definizione capace di cogliere e proporre unitariamente la varietà degli aspetti discussi dalla teoria e sperimentati dalla pratica sul "lavoro agile". I confini tra questo e il lavoro flessibile, le forme di *smart working* e di flessibilità oraria e il lavoro "lean" non sempre infatti risultano chiari. Le sfumature abbondano alimentate da molteplici approcci e altrettante prospettive di lettura dell'articolato fenomeno. A questo si aggiunge la proposta di un autorevole istituto di ricerca britannico, il Cipl (Chartered Institute of Personnel and Development), che distingue tra *agility* e *agile*. Con il primo termine ci si riferisce in generale al possesso, da parte di leader e collaboratori di un'impresa, della capacità che si esprime nella mentalità aperta al cambiamento; una competenza

che valorizza proattività per consentire all'organizzazione di adattarsi continuamente al cambiamento, alle sollecitazioni della domanda e del miglioramento dei servizi. Quando si parla invece di "lavoro agile", ci si riferisce più specificatamente a un approccio al lavoro che, valorizzando alcuni principi della *lean production*, come la filosofia del miglioramento continuo, viene esteso dall'attenzione al prodotto all'intero processo e al modo di intendere il lavoro.

Smart working e contrattazione collettiva

Pur correlato, il concetto di *smart working* sembra cogliere ancora altro, identificando per lo più l'obiettivo di conseguire una cultura del lavoro diversa basata principalmente sulla filosofia della responsabilizzazione dei collaboratori e di una particolare attenzione ai risultati. In questo senso, la ricerca *Hr: Getting smart about agile working* del Cipl (2014) delinea lo *smart working* come "un approccio all'organizzazione del lavoro inteso a conseguire maggiore efficienza ed efficacia nel raggiungimento dei risultati

Le caratteristiche dello *smart working*

- Un alto grado di autonomia e una filosofia di responsabilizzazione
- Il lavoro in team virtuali o in gruppi
- Indicatori di prestazione basati sui risultati
- Flessibilità di orario, di luoghi e posti di lavoro
- Lavoro flessibile e condizioni organizzative che supportino la collaborazione
- Relazioni di lavoro improntate alla fiducia
- Allineamento con gli obiettivi di business per creare valore a vantaggio delle organizzazioni, dei collaboratori e dei clienti

Fonte: Cipl 2014



produttivi attraverso una combinazione di flessibilità, autonomia e collaborazione, contestualmente all'ottimizzazione degli strumenti e degli ambienti di lavoro a beneficio dei collaboratori".

Un recente studio dei ricercatori di Adapt (Working Paper n. 2/2016) che ha analizzato un campione di 915 contratti integrativi aziendali e 20 contratti collettivi nazionali di lavoro, sottoscritti nel periodo 2012-2015, evidenzia i "primi tentativi di regolazione sistematica del lavoro agile" che vanno a integrare o sovrapporsi alle forme di sperimentazione unilaterale nate dall'iniziativa manageriale. Da un punto di vista dimensionale, però, le esperienze in cui le parti sociali affrontano le articolate questioni dello *smart working* sono ancora molto limitate a giudizio dei ricercatori e hanno a cuore soprattutto la possibilità di un più ampio ricorso alle forme di lavoro da remoto (la c.d. flessibilità spaziale della prestazione), con l'obiettivo prioritario di migliorare il *work-life balance*, prevenire lo stress e aumentare la produttività sul lavoro; risultati che troviamo - oltreoceano - nell'interessante caso Tomo (v. box). A casa nostra, un buon esempio al riguardo può essere rappresentato dal progetto FLEXIAbility di **3M Italia** che, con l'obiettivo dichiarato "di migliorare la qualità della vita dei dipendenti", introduce il *Remote Working*, l'*Holiday Purchase*, che riconosce al collaboratore il diritto ad "acquistare" fino a due settimane di ferie e il *Career break*, vale a dire la possibilità di fruire di un'aspettativa non retribuita di lunga durata. Sulla stessa onda sembra porsi l'esperienza di **Koelliker**, la holding di un gruppo di numerose aziende integrate che forniscono servizi all'industria automobilistica internazionale che, con il progetto *One week in your shoes*, vuole "migliorare il lavoro, migliorare le relazioni". Anche il progetto del **Comune di Bologna**, *Innovazione e sviluppo dell'Organizzazione: coinvolgere, ascoltare, partecipare*, intende supportare un modello di leadership che scommette "sulla centralità della relazione e del co-sviluppo incoraggiando le persone a partecipare alle attività di miglioramento". Esperienze che aiutano le imprese, e soprattutto le funzioni Hr, a guardare le persone con le lenti dell'investimento piuttosto che del costo, finalità

cui mira il progetto *HCC-Human Capital Coverage* di **Erg**.

Una leva di trasformazione culturale

L'idea dello *smart working*, in verità, sembra voler abbracciare una filosofia di trasformazione del lavoro che va ben oltre, seppur comprendendolo, il miglioramento della qualità del rapporto vita personale-lavorativa. La filosofia che lo ispira intende cogliere almeno altre due diverse, seppur correlate, istanze. La prima, di natura più organizzativa, è protesa a promuovere una cultura del lavoro incentrata prevalentemente sui risultati che, per diventare concreta, ha bisogno di modelli di organizzazione del lavoro che effettivamente richiedano (e consentano) una maggiore autonomia e responsabilità dei lavoratori, non solo nella gestione del tempo-lavoro, ma anche nell'adozione delle modalità ritenute più adeguate per raggiungere i risultati. In questa direzione, possiamo collocare quelle esperienze - come il progetto *Lean & Agile Transformation* di **Neomobile** - che sta rivoluzionando il modo di lavorare assegnando ai team grande autonomia nel disegno degli spazi fisici e delle modalità di lavoro seppur all'interno di linee guida. La sfida della cultura sta alla base anche del progetto di **Sanofi**, *HR Transformation: digital & social evolution with workday*, che sta consentendo di "coinvolgere ed ingaggiare il personale nella sfida quotidiana del miglioramento continuo di qualità e di efficienza". Analogamente, seppur focalizzato sull'analisi dell'organizzazione e dei processi di lavoro, il progetto '*Organized*'

I risultati del caso Tomo

La sociologa Phillis Moen e la docente di organizzazione del lavoro al Mit Erin Kelly hanno realizzato di recente un interessante studio all'interno della divisione tecnologica di un'azienda che, nel caso pubblicato sull'*"American Sociological Review"*, viene chiamata Tomo. In questo esperimento metà dei dipendenti scelti a caso (gruppo di controllo) hanno continuato a lavorare secondo la normale politica aziendale che prevede il ricorso alla flessibilità concessa a discrezione del management. L'altra metà, invece, poteva lavorare quando e dove voleva, l'unica condizione richiesta era che si portassero a termine i progetti assegnati rispettando tempi e risultati stabiliti. Lo studio ha evidenziato che "i dipendenti del gruppo sperimentale hanno raggiunto gli obiettivi con la stessa puntualità ed efficienza del gruppo di controllo. Inoltre, erano più soddisfatti: dormivano meglio, erano più in salute e meno stressati".

Fonte: *Internazionale*, n. 1150, 22/28 aprile 2016

Preferenze di carriera dei lavoratori nel 2005 e nel 2014 (%)

Preferenze associate all'idea di una carriera "indipendente"	2014	2005	2014	2005	Preferenze associate all'idea di una carriera "tradizionale"
A series of jobs at the same kind of level	67	45	33	55	Striving for promotion into more senior posts
Work as marginal to your life	72	52	28	48	Work as central to your life
A career is not important to you	59	42	41	58	Career succes is very important to you
A job you really like	78	85	22	15	A job that pays lots of money

Fonte: adattamenti da CIPD/HR: Getting smart about agile working, 2014

Business Transformation di **Sirti**, azienda italiana leader nel settore di servizi per le Tlc, traduce il miglioramento di progetti specifici evidenziando il loro impatto diretto sul risultato operativo dell'azienda.

L'impatto sulle pratiche Hr

Le esperienze, nella valutazione dei responsabili, hanno anche generato soddisfazione e *retention* delle persone, aumentando anche il livello di attrattività verso i candidati. Lo *smart working* sembra avere l'attitudine, dunque, di ridisegnare tutte le pratiche di gestione delle risorse umane, da quelle della selezione ed *employer branding* a quelle di carriera, *rewarding* e *welfare*. Interessante a proposito, è il progetto APP..PERO' della giovane azienda **Puro** che opera nel campo degli accessori alla telefonia mobile ampliando i propri prodotti e servizi anche allo sport e al *wellness*. In sintonia con il contesto del settore in cui opera la neo costituita Direzione Risorse Umane ha realizzato un sistema di app, una sorta di infrastruttura smart a servizio delle politiche di *total reward* dell'impresa, che possono essere scaricate dai dipendenti sul proprio smartphone per accedere ai più svariati servizi: dai prodotti per la guida sicura al *wellness*, dalla possibilità di acquistare pasti dai servizi di ristorazione aziendale a quelli promossi da "wecity", l'app che promuove attenzione e prevede premialità legate al rispetto dell'ambiente e alla mobilità sostenibile.

Come cambiano le aspettative dei lavoratori

La seconda istanza cui le pratiche di *smart working* sembrano voler rispondere, oltre a un miglior *work-life balance* e alla promozione di una cultura del lavoro orientata ai risultati, è quella di assecondare i mutamenti di atteggiamento verso la carriera intervenuti nell'ultimo decennio. Un altro studio della Cipd mette a confronto le pre-

ferenze di carriera dei lavoratori espresse nel 2005 e nel 2014. È interessante osservare come i dati delle *survey* mostrano un deciso cambiamento delle stesse:

- aumenta significativamente il numero delle persone che preferiscono immaginare di essere occupati in più ruoli dello stesso livello, piuttosto che rincorrere la promozione verso ruoli senior;
- il lavoro diventa meno centrale per il 72% di rispondenti contro un 52% rilevato nel 2005;
- per il 41% dei lavoratori, poi, il successo di carriera è molto importante contro un 58% riscontrato nel 2005;
- aumenta anche l'interesse verso job più pagati anche se non sono proprio quelli che piacciono, probabile effetto della crisi finanziaria ed economica che ancora si trascina.

Gli esiti della ricerca, così, sembrano confermare quanto la letteratura accademica va sottolineando da tempo circa una diversa configurazione dei percorsi di carriera che affiancano a quella "lineare" verso l'alto, anche carriere più "indipendenti" con spostamenti "lateral". La trasformazione del lavoro, dunque, va avanti seguendo approcci e percorsi diversi. È ancora presto per dire se si tratta di sperimentazioni che vanno nella stessa direzione o se l'ipotesi delle "convergenze parallele" è destinata a cadere. L'importante è non sottrarsi alle istanze di cambiamento, mantenendo però una grande attenzione alle ricadute sulla "buona vita" delle persone, che è il bene irrinunciabile verso cui tendere. ■



Gabriele Gabrielli è docente di Organizzazione e gestione delle risorse umane alla Luiss Guido Carli e alla Luiss Business School coordina il People Management Competence Centre & Lab. È presidente della Fondazione Lavoroperlapersona (www.lavoroperlapersona.it). [twitter@gabgab58](https://twitter.com/gabgab58)