

Utilizzo e prospettive dello Smart Working

Benevento 29 settembre 2022

Smart Working Reloaded: i presupposti culturali ed organizzativi del Lavoro Agile

Giovanni Scansani

Docente a contratto Università Cattolica Milano
Corporate Welfare Advisor | Business Advisor Welfare4You Srl

giovanni@scansani.net



LinkedIn 

Dobbiamo evitare di farci guidare da opinioni che sono solo “credenze” e dobbiamo invece orientarci saldamente sulla base di “evidenze”.

- ✓ **Lo SW non è una profezia che si autoavvera**, come sostengono gli euforici (1° determinismo semplicistico).

Il lavoro agile, prima della pandemia, era faccenda che riguardava **un'élite di lavoratori** (570mila) ed un **ristrettissimo numero di aziende** (a riprova del fatto che sul piano culturale e manageriale **non esisteva il presupposto** per una sua affermazione: **è illusorio credere si sia formato in emergenza, durante la pandemia.**

- ✓ **la sola tecnologia non è sufficiente** (2° determinismo semplicistico).
Credere che «*organizzazione e lavoro siano incorporati nelle soluzioni proposte dai fornitori di tecnologia*» - Federico Butera. Se il lavoro è comunità, è l'idea di comunità che deve guidare lo sviluppo e l'applicazione delle tecnologie informatiche, non il contrario).
Progettazione organizzativa e relazionale.

Sul presupposto di una costruzione culturale **robusta e condivisa** (serve tempo e va formata soprattutto nel *middle-management*) capace di modificare il paradigma più diffuso (passando **da comando-controllo** al ***commitment*** e ad **ambienti partecipativi con «autonomia condivisa»**) occorre:

- ✓ **riprogettare l'intera organizzazione** (non solo il lavoro degli «smartabili», ma di tutti; non basta rifare il *layout* degli uffici e dare i *pc*; non basta l'ibrido «3x2», polarizzazione tra «*chi può*» e «*chi non può*»?)
- ✓ ed occorre che la reingegnerizzazione organizzativa sia il frutto del **coinvolgimento dei lavoratori** (consapevoli dei cambiamenti e formati).

Questa **partecipazione** intesa anche come **funzione innovatrice dei lavoratori** e dev'essere sviluppata proprio al crescere dell'apporto della tecnologia in azienda); è una **condizione di sviluppo** (organizzativo e individuale): è eliminazione di viluppi culturali e procedurali.

DOVE SIAMO?

- ✓ **Fase di passaggio** = dall'emergenza a una nuova fase, che **non è ancora di «nuova normalità»**, ma di **trasformazione**.

Trasformazione «chimica»:

- da stato «**solido**» : rigidità, verticalità, gerarchia comando-controllo;
- a stato «**liquido**» : maggiore valorizzazione del «K umano» attraverso: «interpretazione» di ruoli, orizzontalità, valorizzazione di *asset* intangibili come dedizione, fiducia, *engagement*, ma anche capacità di co-progettazione, di condivisione di obiettivi.
- ✓ **Opportunità** = l'esperimento di massa della remotizzazione può essere **capitalizzato** e **perfezionato** tenendo conto di almeno **3 dimensioni** per sperimentare e progettare nuove modalità di lavoro:

PRESUPPOSTI CULTURALI e ORGANIZZATIVI

1

il «**COSA**»: ossia il cambiamento dei **contenuti** e delle **modalità esecutive** del lavoro nel **passaggio da mansioni a «ruoli»**.

Lavorando a distanza e non nel flusso di attività scandite dal **tempo** e dalla **presenza** nel luogo di lavoro e sotto il **controllo visivo** si possono **costruire team autoregolati e ruoli responsabili** (di **progetti**, di **obiettivi**, di **risultati**) in grado di governare i processi e assumere decisioni in **spazi discrezionali crescenti** nei quali «interpretare» (più che eseguire) il lavoro (lavoro per «*fasi, cicli, obiettivi*» - Legge 81/2017).

Un modo di lavorare prima limitato a precise figure professionali (*élite*) può essere esteso ad una platea maggiore (**creando professionalità diffusa**): ciò migliora la qualità del lavoro, gli dà **maggiore senso**, accresce il coinvolgimento (è «**lavoro significativo**», ossia ingaggiante e motivante).

✓ **Passaggio dalle «mansioni» ai «ruoli aperti».**

La mansione è categoria idealtipica del fordismo, è dimensione **statica**: individua il «posto» di lavoro, la sua dipendenza gerarchica, la sua proceduralizzazione e standardizzazione; il ruolo è dimensione **dinamica** che implica intraprendenza, flessibilità, fiducia, relazionalità, ed è espressione della soggettività (apporti cognitivi). Lavoratori **«imprenditivi»**. Da **«manodopera»** a **«mentedopera»**; ambiente di lavoro **«mentefatturiero»**.

- ✓ Il **«ruolo aperto»** presuppone che il lavoratore debba **potere e sapere «interpretare»** la sua funzione immettendo **«immaterialità»** (*engagement*, dedizione, intelligenza, *commitment*, creatività, motivazione) che il contratto di lavoro (sempre incompleto) non consente di «acquistare» (nello SW c'è **riscoperta del «contratto psicologico»** e **spinta** alla creazione di **dinamiche di maggiore fiducia e reciprocità** che vanno **oltre lo scambio economicistico**: coerenza tra WA e SW nell'ottica del «benessere» individuale ed organizzativo).

2

il «**COME**»: ossia **come gestire i processi di cambiamento**.

Dalle decisioni «a tavolino», calate dall'alto con «ordini di servizio», alla **progettazione partecipata di processi e di responsabilità** per progettare **lavoro di qualità** da adattare a diverse tipologie di funzioni e di persone (tenendo conto delle diverse «**personalità organizzative**» già presenti e/o da formare).

Contrattazione collettiva nazionale = linee guida; diritti (sindacali, disconnessione, salute&sicurezza). Contrattazione collettiva aziendale = sostiene l'innovazione, definisce il perimetro della progettazione (**non c'è una *one best way***)

La **Legge 81/2017** riguarda il **DOVE** (in parte in azienda, in parte fuori) e il **QUANDO** (senza precisi vincoli di orario) **ma non il COME: il come lo devono progettare le aziende (manager + collaboratori)**.

3

il «CHI»: ossia **le persone**.

Occorrono quelli che Marco Bentivogli ha chiamato gli “**architetti del nuovo lavoro**”.

- ✓ questi sono (dovrebbero essere) soprattutto i *manager* e i Direttori del Personale che devono essere **soggetti abilitanti** il cambiamento, espressione del **progetto manageriale** collegato allo SW (competitività/produttività),
- ✓ ma sono anche gli stessi lavoratori espressione ciascuno di un proprio **progetto di vita** (professionale e personale) che può trovare migliore espressione con lo SW autentico.

Necessità di equilibrio tra finalità aziendali e finalità individuali (l'**accordo individuale** come sintesi progettuale del lavoro agile).

Altro **delicato equilibrio** di cui tenere conto: la **componente umanamente relazionale del lavoro** (tra colleghi, ma anche con i clienti, i fornitori) perché lo SW non deve impattare negativamente sulla **capacità relazionale d'impresa** che la chiama ad essere anzitutto «**luogo**» e non solo un mero spazio (fisico o virtuale).

Luogo che è fatto per l'umano che lo abita e che quindi deve continuamente generare valore per le persone, facendole «fiorire» nella loro

- ✓ **interezza professionale** (esprimendo **ruoli** e competenze «animate» da crescenti spazi di **discrezionalità operativa** capace di favorire **autodeterminazione e autorealizzazione**);
- ✓ e nella loro **interezza personale** prendendo in carico anche aspetti diversi da quelli del lavoro, ma rilevanti per il lavoro come quelli della **sfera individuale e familiare**: «*la persona come lavoratore*» / «*il lavoratore come persona*»; è il compito del WA inteso nella sua accezione più sociale «*umentabile*» con lo SW (conciliazione V-L come *outcome*).

3 ATTORI PER NUOVE SFIDE

*Smart
Worker*

avere più libertà (operativa e spazio-temporale) **nel** (non dal) lavoro e **partecipare** è responsabilizzante e stimolante, ma è **più impegnativo** (rischioso?), non è (solo) eseguire.

*Smart
Manager*

non ci sono *smart worker* senza *smart manager*. Nuove modalità di esercizio del potere (**perdita del «territorio»**: rottura dei confini spazio/temporali del potere); autorevolezza-autorità; La **grande contraddizione**: più fiducia e più delega Vs. tracciabilità/controllo tecnologico - *bossware*). Deve **valorizzare** più che (unicamente) controllare; è un **leader «post-eroico»**: non è più individuo da solo al comando, ma soggetto che **anima un sistema di relazioni** per favorire innovazione, apprendimento, sviluppo di competenze e capacità delle persone.

*Smart
Union*

ripensare l'azione fuori dal «luogo fisico». Ruolo di **promozione** (oltre che di protezione) delle persone nel lavoro (**partecipazione**). Attivarsi con nuovi interlocutori: devono **dialogare con IT**, capire cosa c'è nei *software*!