

Formazione allo Smart Working

di Antonietta Cacciani¹

Premessa

Smart Working è il cosiddetto “lavoro agile” in contrapposizione al lavoro inteso come esecuzione di una serie di compiti prescritti da un mansionario (modello “fordista” legato alla produzione industriale) in un tempo ed in un luogo determinato.

Cresce il lavoro "agile" nelle grandi imprese, coinvolte in trenta casi su cento in progetti di *Smart Working* (raddoppiate praticamente dal 17% dell'anno scorso). Guardando al solo lavoro subordinato, gli *Smart Workers* italiani - ossia quei lavoratori che godono di discrezionalità nella definizione delle modalità di lavoro in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati - sono già 250 mila, circa il 7% del totale di impiegati, quadri e dirigenti, cresciuti del 40% rispetto al 2013.

A delineare il quadro è la ricerca dell'Osservatorio *Smart Working* del Politecnico di Milano, all'indomani dell'approvazione della nuova legge sullo *Smart Working* in Italia.

I consulenti ed i manager di formazione aziendale sempre di più oggi sono chiamati a comprendere ed interpretare l'evoluzione del lavoro, molti parlano di lavoro 4.0, e del modo di lavorare delle persone, per poter offrire nuovi servizi che aiutino lo sviluppo di nuovi modi di lavorare.

Cos'è lo smart working

Per *Smart Working* si intende una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare, a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati.

¹ Consulente aziendale per lo sviluppo di servizi formativi innovativi

Il concetto di *Smart Working* ricomprende molteplici aspetti. Si passa dalla flessibilità nella prestazione lavorativa di tipo orario oppure di tipo spaziale, fino a forme di *welfare* aziendale per facilitare i lavoratori genitori o impegnati in forme di assistenza parentale.

Molte aziende italiane hanno iniziato ad offrire ai dipendenti la possibilità di operare qualche giorno al mese in remoto - da casa, presso clienti o da sedi più vicine al loro domicilio - riorganizzando i loro orari e le loro postazioni con un obiettivo chiaro: promuovere un equilibrio maggiore tra vita professionale e vita privata e ottenere in cambio "risparmi sui costi, più fedeltà aziendale e maggiore produttività".

I numeri del fenomeno sono la fotografia del suo successo.

"Nel 2015 il 17% delle società italiane ha avviato progetti di *Smart Working*, quasi il doppio dell'8% del 2014", spiega un recente rapporto dell'Osservatorio del MIP. La rivoluzione ha contagiato un po' tutti: banche, aziende alimentari, Comuni e Provincie, aziende cosmetiche.

In Barilla oltre 1.600 persone sfruttano già la possibilità di lavorare a casa quando ne hanno necessità e dal 2020 potranno farlo molti di più.

"Serve un cambio di mentalità, un'adeguata formazione per i manager, ma i risultati sono straordinari. Le indagini qualitative sulle 3.500 persone che da noi possono lavorare da fuori un giorno alla settimana parlano di un 100% di soddisfazione", racconta Donatella Isaia, Responsabile Risorse Umane di Vodafone. La delega alle persone della gestione del loro tempo non ha creato problemi: "La realtà è che se dai fiducia alla gente ti viene restituita fiducia - assicura Isaia - la produttività è aumentata, non c'è stato alcun problema a consentire l'utilizzo del lavoro da casa anche lunedì e venerdì, e nessuno utilizza lo strumento come un giorno di ferie mascherato". Risultato: l'adesione al programma raddoppia ogni anno. Ne approfittano - e questa è una sorpresa - più gli uomini (58%) che le donne. Lo strumento si è diffuso di più tra i 36-50enni che tra i giovani e "consente a Vodafone di essere una realtà attrattiva per professionalità di talento e di trattenere quelle che ha".

La rivoluzione dello *Smart Working* sta ribaltando pure i modelli degli spazi dove lavoriamo. Unicredit è all'avanguardia in questo campo. Due piani della torre di Cesar Pelli a Milano sono stati attrezzati come "uffici del futuro". Ognuno ha a disposizione un armadietto chiuso dove deposita ogni sera computer ed effetti

personali. E quando torna alla mattina (se lavora in sede, cosa non scontata) sceglie una postazione libera, mettendosi vicino alla gente con cui lavora in team. La banca ha ridotto da 15 a 11 metri quadri a testa gli spazi individuali a disposizione, ha ridotto del 15-20% le postazioni, ma ha moltiplicato quelli collettivi: sale riunioni di vario tipo (informali o per incontri importanti), aree per le telefonate, studioli insonorizzati per chi ha bisogno di più concentrazione.

"All'inizio c'è un po' di diffidenza, comprensibile perché cambiare abitudini non è facile ma poi, superato il rodaggio, nessuno vuole più tornare indietro". A fine anno 4mila persone a Milano lavoreranno così e avranno pure la possibilità di operare da casa o in uno dei cinque *hub* (scegliendo quelli più vicini al domicilio) creati nelle filiali. La sola sperimentazione iniziata a giugno 2014 ha permesso di risparmiare 130mila chilometri di spostamenti auto e 45 ore alla guida a testa.

In Unicredit viene affermato che "i manager devono cambiare mentalità, si lavora per obiettivi e non per controllare chi sta fino a tardi al suo posto. Il risultato è che si moltiplica in modo esponenziale la capacità di lavorare in team, anche di appartenenti a strutture diverse".

Le sperimentazioni, in effetti, sono sempre di più. L'Oreal ha fornito a migliaia di dipendenti pc e telefonini consentendo 2 giorni al mese (diventeranno presto 4) di lavoro esterno. Siemens ha ridotto del 30% gli spazi lanciando il lavoro agile e senza scrivanie assegnate per 1.700 persone.

La metamorfosi del lavoro degli italiani sta accelerando. Questo modello professionale si può applicare a realtà molto eterogenee, lo fanno gli operai agli impianti alla Tetrapack di Modena. La General Motors l'ha sperimentato con successo con i dipendenti della Ricerca e Sviluppo a Torino.

L'ultimo tassello, quello del quadro normativo, ha finalmente fissato le regole che superano i nodi legati ad assistenza e assicurazione con l'Inail.

Il lavoro del futuro, una scrivania in meno e un po' di flessibilità in più, è già diventato realtà.

Differenze con il telelavoro

E' necessario non confondere lo *Smart Working* con il telelavoro.

Il telelavoro è nato per facilitare un bilanciamento del rapporto lavoro-famiglia ed ha previsto lo spostamento a casa della postazione di lavoro aziendale per la quasi totalità del tempo. Tra gli aspetti critici, segnalati da molte ricerche, è stato riscontrato un minor coinvolgimento nelle dinamiche di apprendimento, un senso di isolamento e

la mancata integrazione rispetto alla “squadra” di lavoro.

Tutto questo perché si era immaginato un telelavoratore sempre relegato alla propria postazione di lavoro.

Oggi il lavoro *smart* e collaborativo, svolto a distanza solo per una porzione del tempo totale, è una realtà e le piattaforme ed i supporti tecnologici normalmente usati dissipano i timori di isolamento e una scarsa integrazione con i colleghi.

Oggi un dipendente non è più investito di compiti seriali, ripetitivi, ed identificati in modo esaustivo, ma deve anche capire come gli altri risolvono gli stessi suoi problemi, se ci sono strumenti o risorse nuove per fare meglio e in minor tempo, senza attendere necessariamente istruzioni o ordini di servizio o regole per migliorare la propria performance.

E tutto questo può essere fatto in un tempo o in un luogo non determinato, perché l'accesso alle informazioni e la capacità di trasformazione/produzione dell'*output* è possibile anche mentre si viaggia, in ambienti tranquilli domestici, in spazi di *coworking*, in biblioteca, ovunque.

Quale ruolo ha la formazione?

Lo *Smart Working* implica un nuovo modello di organizzazione del lavoro, in cui sono fondamentali questi tre elementi:

- **una cultura del lavoro volta alla qualità e non solo alla quantità del lavoro** (sia da parte dei dipendenti che del *management*);
- **la presenza di una tecnologia “sicura” che permetta l'accesso ai dati aziendali da remoto.** Le modalità di lavoro sono “agili” e tecnologicamente avanzate e l'accesso ai dati aziendali deve essere possibile da remoto, consentendo forme di lavoro più efficienti e altamente personalizzate;
- **una gestione delle persone per obiettivi, che permetta un'analisi dei risultati del lavoro per valutare l'efficienza del personale a seguito dell'introduzione del nuovo modello organizzativo del lavoro;**

Se dunque questi sono gli elementi che caratterizzano questa piccola rivoluzione, si tratta di un *change management* che non tocca solo le persone che scelgono di fare lavoro agile ed i propri referenti gerarchici, ma tutta l'organizzazione nel suo complesso.

Infatti è necessario costruire stima e fiducia tra chi continua nella forma tradizionale



del lavoro e chi no, con una condivisione di metodi di lavoro e un rispetto della gestione del tempo che vanno costruiti anche attraverso una formazione specifica.

Per molte imprese, che si impegnano in obiettivi sfidanti di medio periodo, il lavoro “per risultati attesi” attirerebbe maggiormente le energie e le capacità dei dipendenti, offrendo occasioni di maggiore soddisfazione quando i risultati vengono conseguiti, e lo sarebbero con un maggior contributo individuale.

Rimane il problema del controllo.

Infatti, come facciamo a controllare se una persona raggiunge i risultati, e non più se lavora o meno, nel tempo che passa seduto in ufficio?

L’ottica si sposta dunque sul “come valutare il raggiungimento dei risultati o la *performance*”, tema da molti anni sviscerato dai sistemi di valutazione. Certo solo le aziende di media e grande dimensione si sono dotate di sistemi di valutazione e di Consulenti HR, ma le piccole possono attingere alla miriade di esperienze esistenti in Italia.

Purtroppo in molte imprese la cultura del lavoro “vigente” è orientata a valutare più i comportamenti (come il capo officina che osserva le operazioni fisiche svolte dell’operaio) che non gli *output* (i risultati derivanti da operazioni “invisibili/intangibili”). Cambiare l’impostazione ancora troppo taylorista significa contribuire a sviluppare una vera rivoluzione culturale aziendale.

Dobbiamo ripensare in termini di risultati attesi il lavoro di tutti i numerosi *knowledge workers* (lavoratori della conoscenza) che non sono più solo i *white collars*.

Agli esperti di organizzazione e formazione aziendale spetta il grande compito di aiutare le imprese a praticare questa piccola rivoluzione.

Gli ambiti in cui costruire percorsi di cambiamento sono molteplici.

Alcuni di questi sono:

- comprendere come le tecnologie digitali (*social collaboration, communication, virtualizzazione, smart office*) supportano l’introduzione dello *Smart Working* e quali sono le principali opportunità e criticità all’adozione;
- approfondire le iniziative di *enterprise mobility (app, device e platform)*;
- analizzare il punto di vista dei lavoratori e la loro predisposizione allo *Smart Working*, e le paure e ritrosie del management.

L’augurio che mi sento di fare è: “A ciascuno il suo *smart work*”.

