

# MAESTRO FESTIVO

Prima della pandemia, che l'ha imposto, in Italia si praticava poco (solo il 2 per cento dei dipendenti) e male. *Wired* ha chiamato a raccolta docenti universitari, tecnici e manager per mettere insieme le linee guida del nuovo lavoro agile. Affinché nel futuro prossimo lo sia ancora di più

# REBRILLO

42

E  
S  
T  
A  
T  
E  
  
2  
0  
2  
0

#  
93

W  
I  
R  
E  
D

R  
E  
L  
O  
A  
D

43



L'incantesimo sembra essere stato spezzato: lo smart working non è più una parola proibita nelle aziende italiane. L'emergenza senza precedenti del coronavirus ha messo le imprese di fronte a una presa di coscienza: nonostante il lavoro da remoto, per forza di cose, abbia permesso di puntellare l'operatività evitando di spegnere del tutto i motori, non è certo con questa top-pa che si potranno affrontare le sfide future. E se è la resilienza la caratteristica che assicura lunga vita a un business, allora occorre tramutare questa prova in un progetto che riorganizzi le aziende dalle fondamenta. Lo smart working, per l'appunto.

Stando all'ultimo osservatorio del Politecnico di Milano sul settore, datato 2019, in Italia si possono stimare circa 570mila smart worker. Progetti sono stati avviati nel 58% nelle grandi aziende, nel 12% nelle piccole e medie imprese e nel 16% negli uffici pubblici. Lo smart working non è più un'opzione, ora, ma un programma da disegnare e contrattare subito. Tenendo conto di pochi e semplici principi, che hanno guidato la riflessione di esperti, manager, docenti universitari e tecnici coinvolti da *Wired* in "Smart Working Live", un dibattito aperto su Instagram dedicato al lavoro agile e ai suoi vantaggi, abbiamo stilato un manifesto in 5 punti.

44

E  
S  
T  
A  
T  
E  
2  
0  
2  
0

#  
93

W  
I  
R  
E  
D

R  
E  
L  
O  
A  
D

45

1.

## NON CONFONDIAMO SMART E HOME WORKING

Non è solo una questione lessicale. «Con smart working si intende la possibilità per i lavoratori di essere autonomi, di non essere "misurati" sulla base delle ore bensì dei risultati, né vincolati a luogo e orario», spiega **Mariano Corso, responsabile scientifico dell'osservatorio smart working del Politecnico di Milano**. Se il telelavoro, approfondisce **Marco Bentivogli, segretario generale Fim Cisl**, «è lo stesso lavoro fatto da casa, nel medesimo orario e con uguali modalità di controllo», la controparte "intelligente" «cambia l'organizzazione e si basa su quattro ingredienti: libertà, indipendenza, responsabilità, fiducia». Benché associato spesso ai colletti bianchi, lo smart working può funzionare anche nelle fabbriche. Continua: «Il lavoro attuabile da remoto è tanto e sarà l'occasione per rivalutare la manualità sapiente e pagarla un po' di più». Secondo **Giorgio Metta, direttore scientifico dell'Istituto italiano di tecnologia**, «vedremo sempre più soluzioni di robotica operate a distanza in situazioni in cui è pericoloso o faticoso lavorare, che nel lungo periodo possono contribuire a evitare malanni o infortuni». Per **Arianna Visentini, fondatrice di Variazioni, società che fa consulenza in materia di smart working**, «la domanda-guida deve essere: perché no? Non precludiamoci strade finché non sono i vincoli tecnologici a mettersi di mezzo». Secondo **Laura Di Raimondo, direttore di Asstel (Associazione delle imprese di telecomunicazione)**, «il modello ibrido sarà quello vincente, che metterà in un equilibrio virtuoso digitale e reale».

2.

## USCIAMO DALLO SCHEMA DELLE ORE LAVORATE

È una delle rivoluzioni più consistenti dello smart working: riconfigurare le mansioni sulla base degli obiettivi, invece che sul calcolo delle ore. Dice **Francesco Seghezzi, presidente di Fondazione Adapt** (che fa studi sul lavoro): «Ci eravamo convinti che bastasse "produrre" da casa, invece è il concetto di tempo da scardinare. L'investimento da fare è quello di una riorganizzazione basata sui risultati. Occorre valutare, settore per settore, compito per compito, le modalità di calcolo della produttività individuale e dare dei ruoli alle persone». Questa trasformazione si riflette anche sull'organizzazione pratica, perché, dice Di Raimondo, lo smart working spinge «alla valorizzazione del lavoro di squadra». È una responsabilità che pesa sul capo o sul coordinatore, che deve adottare una tecnologia non tanto di sorveglianza quanto di coinvolgimento, sollecitando le persone a sperimentare i sistemi che consentono di umanizzare di più il rapporto. **Monica Magri, group hr & organization director di The Adecco Group Italia**, osserva che «va sviluppata l'empatia, perché non tutti si adattano con la stessa velocità ai cambiamenti». Per **Anna Pisterzi, fondatrice della società Transiti, che fa assistenza psicologica**, è importante «aver azzeccato i giusti obiettivi nei giusti tempi: le ricerche ci dicono che fino a 16 ore di lavoro smart c'è affiliazione al team e produttività, ma poi entrambe de-cre-scono, perché lavorare da soli genera demotivazione».

3.

## DIAMO PIÙ FIDUCIA AI DIPENDENTI

In relazioni industriali che non si basano più su tempi e luoghi, ma su obiettivi, gioca un ruolo fondamentale la fiducia. «Lo smart working è collegato a una questione di libertà», osserva Seghezzi. Se non ha più senso adoperare il controllo visivo, tipico dell'organizzazione vecchia maniera, bisogna trovare nuove regole di ingaggio. Da un lato, suggerisce Magri, il capo deve «avere degli obiettivi chiari e definiti». Dall'altro, consiglia Pisterzi, i lavoratori devono dimostrare di «essere flessibili e capaci di adattarsi al cambiamento». Per questo, secondo Seghezzi, lo smart working introduce un elemento di discrezionalità: «Non si può fare per tutti». Non può essere un'uniforme uguale per ciascuno, piuttosto un abito tagliato e cucito su misura. Per **Marcello Albergoni, direttore generale di LinkedIn Italia**, la sfida impegna *in primis* i piani alti dell'azienda, perché oggi «manca la capacità del management di comprendere che questa è una modalità che dà più responsabilità e più capacità alle persone di esprimere il meglio che possono dare». Di Raimondo riconosce che c'è un tema di «modelli di leadership che si orientino sempre di più verso la delega e mettano al centro le persone: dare autonomia e farle agire con coraggio». Bentivogli auspica che questa trasformazione ne inneschi una ancora più alta: «Restituire una dimensione del futuro. Creare partecipazione. Coinvolgere le persone in un protagonismo civile e sociale».

4.

## DOBBIAMO SAPER DIVENTARE CREATIVI

Anna Pisterzi enumera almeno tre caratteristiche che lo smart worker deve avere: «Ampia capacità organizzativa, visione a medio-lungo termine, accoglienza del cambiamento». Riconosce Monica Magri che «il digitale è condizione necessaria ma non sufficiente», benché è ormai acclarato che sia il viatico per accedere alla dimensione agile del lavoro. Specie per l'Italia, che soffre cronicamente del divario tecnologico. «È necessario cominciare a capire certi strumenti, a comprenderli e a utilizzarli», osserva **Riccardo Donadon, fondatore della piattaforma di innovazione H-Farm**. Oltre al digitale, da un lato è decisiva la creatività, declinata sotto tutti i punti di vista, anche nella gestione delle incombenze quotidiane. «Serve tanto *problem solving*», dice **Barbara Labate, alla guida di ReStore**, una delle prime aziende in Italia a fornire tecnologie per le vendite online della grande distribuzione. Poi, c'è la capacità di pianificazione. «Credo, però, che la sfida più grande sia gestire il proprio tempo. Riuscire a costruire una routine che funziona», è il pensiero di **Davide Dattoli, fondatore del gruppo di coworking Talent Garden**. Infine, bisogna insistere sulle capacità del singolo. «E investire sempre di più sulle *soft skill*», osserva Di Raimondo.

46

5.

## ABITUIAMOCI SUBITO A NUOVI SPAZI

Spesso il lavoro agile è stato interpretato solo come uno strumento per conciliare meglio vita privata e professionale. Connettersi da remoto sarebbe la soluzione per chi ha problemi a incastrare le incombenze famigliari, ma anche a causa di questa lettura di strumento di welfare, lo smart working non è decollato. «È apparentemente contro intuitivo: quando viene usato in azienda per rispondere solo a esigenze di conciliazione non ha un grande successo, perché i responsabili lo concedono a persone su cui non stanno investendo», dice Visentini. Al contrario, è la tesi, «se viene usato come prassi manageriale per far lavorare le persone con qualità», allora ci guadagnano tutti. Lo smart working diventa utile anche per sostenere la carriera e l'occupazione femminile e, secondo Pisterzi, può «consentire a madre e padre di conciliare i ruoli». L'altra barriera che si può abbattere facilmente è quella degli spazi di vita e lavoro. Per Bentivogli «produrre» da remoto impone di «ripensare gli ambienti. Abbiamo inteso palazzine direzionali costruite intorno alla scrivania e poi la scrivania non è così centrale. Bisogna costruire città policentriche, avere dei luoghi in periferia, realizzare *hub* dove ritrovarsi, nei negozi che stanno chiudendo». E investire sull'infrastruttura per reggere un lavoro distribuito, a partire da «banda larga e 5G», come ricorda Metta. Quella suddivisione geografica deve anche aiutare a dividere i momenti, i ruoli e i compiti. Per Magri «c'è una sovrapposizione forte di queste identità e non è facile tenere insieme tutto e dare continuità. L'organizzazione all'interno della famiglia deve essere di supporto». A beneficiare di questo equilibrio, alla fine, è l'impresa stessa. Per **Alberto Dalmaso, cofondatore della startup di pagamenti digitali Satispay**, «la qualità di vita e di lavoro paga molto in termini di qualità del prodotto e successo dell'azienda sul lungo periodo».

(testo a cura di Luca Zorloni)

E  
S  
T  
A  
T  
E2  
0  
2  
0#  
93W  
I  
R  
E  
DR  
E  
L  
O  
A  
D

**SMART WORKING LIVE** Durante il periodo del lockdown *Wired Italia* ha approfondito, in una serie di dirette Instagram, il tema caldo del lavoro agile, dell'organizzazione e gestione da remoto, delle tecnologie che si possono adoperare oggi e che funzioneranno

anche nel dopo-emergenza. In ogni appuntamento, per tre volte la settimana, l'ha fatto con esperti diversi: manager, docenti universitari e tecnici, in un dibattito aperto con l'obiettivo di rendere lo smart working ancora più smart.

47