



Dipartimento di Impresa e Management **Cattedra** Advanced Organization

Smart Working

RELATORE

Prof. Luca Giustiniano

CORRELATORE

Prof. Raffaele Oriani

CANDIDATO

Marcello Riccio 674921

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

Ringraziamenti

Ritengo che il raggiungimento di un traguardo così importante, quale la Laurea Magistrale, sia da condividere con tutti coloro che mi hanno seguito e visto maturare in questi anni.

Ringrazio in particolar modo:

Il Prof. Luca Giustiniano,

mi ha dato l'opportunità di scoprire e sviluppare un tema a me inizialmente ignoto, facendomi appassionare, passo dopo passo, al lavoro di ricerca. Il supporto costante ed i consigli per la risoluzione di ostacoli, sono sempre stati presenti nei momenti di incontro.

Il Dott. Andrea Solimene,

per gli innumerevoli consigli e spunti, per avermi dato l'opportunità di usufruire del suo network professionale per la ricerca di un caso pratico.

Grazie ai miei parenti, che mi hanno costantemente incoraggiato, comprendendo l'impegno richiesto dal percorso universitario che ho deciso di intraprendere.

Desidero ringraziare anche i miei amici e compagni universitari, che hanno condiviso con me i bei momenti della vita privata e della vita professionale.

Infine, un pensiero speciale per i miei genitori. Li ringrazio, innanzitutto, per come mi hanno educato. Se oggi sono contento dei miei traguardi e della persona che sono è soprattutto merito loro. Un grazie per avermi permesso di studiare in un'università privata e prestigiosa, come la Luiss. Un grazie per avermi sostenuto economicamente e psicologicamente. Sempre vicini nonostante non abiti più con loro. Mi hanno trasmesso tanto, spero, ma ne sono sicuro, di gratificarli con questo ambizioso traguardo. Grazie per tutto quello che avete fatto e continuate a fare, per me.

INDICE

Indice	
Indice figure	
Indice allegati	
EXECUTIVE SUMMARY	
Capitolo 1 Un nuovo modello organizzativo: lo Smart Working.....	6
1.1 Perchè analizzare lo smart working.....	6
1.2 Definizione di Smart Working	6
1.3 I principi dello Smart Working.....	9
1.3.1 Le relazioni basate sulla fiducia.....	9
1.3.2 La flessibilità.....	11
1.3.3 La collaborazione e la comunicazione	12
1.3.4 L'autonomia sul lavoro	13
1.4 I lavoratori agili.....	14
1.5 I contesti applicativi	15
1.6 Lo Smart Working è legge.....	17
Capitolo 2 Le leve dello Smart Working	21
2.1 Il modello di Clapperton e Vanhoutte	21
2.2 La cultura manageriale e le policy aziendali	23
2.2.1 La cultura.....	23
2.3 La definizione della gestione degli obiettivi.....	24
2.3.1 MBO	24
2.3.2 Smart	27
2.3.3 KPI	29
2.3.4 OKR	31
2.4 Gli stili e comportamenti di leadership	35
2.4.1 Le teorie sulla leadership.....	36
2.4.1.1 Trait theory	36
2.4.1.2 Behavioural theory	36
2.4.1.3 Contingency theory	36
2.4.1.4 Situational theory	38
2.4.2 Gli stili di leadership.....	39
2.4.2.1 Leadership direttiva.....	39
2.4.2.2 Leadership orientata alla riuscita	40
2.4.2.3 Leadership di supporto	40

2.4.2.4 Leadership partecipativa	40
2.4.3 Coaching	41
2.4.4 Policy aziendali	42
2.5 Layout fisico	51
2.5.1 Come nasce l'ufficio	51
2.5.1.1 Come cambia l'ufficio	51
2.5.1.2 Nuovi modelli di ufficio	53
2.5.2 Acustica	54
2.5.3 Activity based working.....	56
2.5.4 Coworking	58
2.5.4.1 Introduzione	58
2.5.4.2 Definizione	59
2.5.4.3 Come nasce il coworking.....	59
2.5.4.4 Tendenze del coworking	61
2.5.5 Classificazione Sedus	64
2.6 Le tecnologie digitali	72
2.6.1 Introduzione	72
2.6.2 Unifiedcommunications and collaboration.....	74
2.6.3 Social computing	75
2.6.4 Social media	76
2.6.4.1 Opzione pubblica	76
2.6.4.2 Opzione semi-pubblica	77
2.6.4.3 Social intranet.....	78
2.6.5 Cloud computing e virtual desktop	78
2.6.6 Tools	79
2.6.6.1 Come scrivere un documento.....	79
2.6.6.2 Creare note.....	80
2.6.6.3 Project Management: gestione di un progetto.....	81
2.6.6.4 Riunioni virtuali	82
2.6.6.5 Microsoft Lync.....	83
Capitolo 3 Metodologia.....	86
3.1 I passi del lavoro.....	86
3.2 Analisi della letteratura.....	87
3.3 Le proposizioni derivanti dalla letteratura	89
3.4 Lo strumento di analisi: l'intervista in profondità	91
3.5 Intervista strutturata.....	93
3.6 Il caso American Express.....	94

3.6.1 Il progetto Blue Work	94
3.7 Gli obiettivi	98
3.8 La costruzione del Modello	99
3.9 Analisi dei risultati	103
3.10 I limiti e gli sviluppi futuri.....	110
Capitolo 4 Conclusioni	111
4.1 I contributi teorici e pratici.....	111
4.2 Layout fisico.....	112
4.3 Tecnologia.....	115
4.4 Cultura.....	117
ALLEGATI	
BIBLIOGRAFIA	
SITOGRAFIA	

INDICE FIGURE

Figura 1 – Il modello dello Smart Working.....	11
Figura 2 – La visione sullo SW nei diversi settori aziendali.....	17
Figura 3 – La visione sullo SW dei diversi dipartimenti	18
Figura 4 – Il modello di Clapperton e Vanhoutte.....	24
Figura 5 – Scala identificatrice di un leader task-oriented o relationship-oriented	40
Figura 6 – Gli stili di leadership e i comportamenti direttivi e di supporto	41
Figura 7 – SW Journey – Policy Organizzative	48
Figura 8 – Smart Leadership Journey	52
Figura 9 –Spazio di coworking UBERlin, Berlino.....	61
Figura 10 –Differenze generazionali tra uffici	62
Figura 11 –Tendenza degli spazi di coworking.....	64
Figura 12 – Status dei professionisti che utilizzano gli spazi di coworking	65
Figura 13 –Phone Booth	67
Figura 14 – Campus Google a Dublino	68
Figura 15 – Ufficio Interpolis	68
Figura 16 –Uffico Google.....	69
Figura 17 –Uffico Google, informal working	70
Figura 18 –Le 4C della leva del layout.....	71
Figura 19 – Durata dei diversi compiti nell’arco di una settimana	74
Figura 20 – SW Journey – Tecnologie abilitanti (Osservatorio SW, 2013)	76
Figura 21 – Ufficio American Express, Roma.....	95
Figura 22 –Technology Concierge nell’ufficio American Express, Roma.....	96
Figura 23 – Ufficio informale American Express, Roma	97
Figura 24 – Tabella 1 punteggi luogo di lavoro	99
Figura 25 – Tabella 2 punteggi luogo di lavoro.....	100
Figura 26 – Tabella 3 punteggi luogo di lavoro.....	100
Figura 27 – Tabella 4 punteggi luogo di lavoro.....	100
Figura 28 – Tabella 5 punteggi luogo di lavoro.....	100
Figura 29 – Tabella 1 punteggi tecnologia.....	101
Figura 30 – Tabella 2 punteggi luogo di lavoro.....	101
Figura 31 – Tabella 3 punteggi luogo di lavoro.....	101

Figura 32 – Tabella 1 cultura manageriale.....102

INDICE ALLEGATI

Allegato 1 –L'intervista in profondità	120
Allegato 2 –Intervista strutturata	121

Executive summary

Il lavoro di Tesi, con titolo Smart Working, ha lo scopo di illustrare questa innovativa modalità di lavoro e analizzare le possibili criticità che le aziende, che implementano questo tipo di progetto, possono incontrare. Dopo aver introdotto il concetto di Smart Working e le autorevoli definizioni, sono stati analizzati i principi di questo modello organizzativo: collaborazione e comunicazione, responsabilizzazione, flessibilità e valorizzazione dei talenti.

Il corpo centrale della tesi è composto dalle tre leve di progettazione (le cosiddette tre B): cultura manageriale (behavior), layout fisico (bricks), tecnologia (bytes). Nel paragrafo sulla cultura manageriale è stato evidenziato il cambiamento della mentalità che occorre per implementare lo smart working. Per fare questo, è stata utile un'analisi della leadership e della cultura aziendale, che influenzano le modalità di definizione degli obiettivi; del coaching, che aiuta nella gestione del personale nel passaggio ad una nuova modalità di lavoro; delle policy aziendali, riguardanti la possibilità di scelta del luogo e dell'orario di lavoro, permettendo di conciliare al meglio le loro esigenze lavorative e private.

Nel paragrafo sul layout fisico è stato analizzato il mutamento dell'ufficio, come nasce e come si trasforma dopo l'attuazione di un progetto di Smart Working. Quindi, sono stati analizzati i diversi tipi di ufficio (Accademie, Cluster, Agorà, Lodge) e le best practices utilizzate negli stessi. È stato, infine, studiato il coworking, come nasce e i soggetti che lo adoperano.

Nel paragrafo sulla tecnologia sono stati approfonditi i seguenti temi: unifiedcommunications and collaboration, social computing, social media, cloud computing e virtual desktop. Di seguito, si è ritenuto opportuno analizzare i tools più diffusi nelle società che praticano lo Smart Working. Nella parte finale verranno analizzate delle interviste tese a confrontare i cambiamenti succeduti all'implementazione del progetto. In particolare: quali criticità, presupposte in una fase embrionale, sono state gestite e se si sono rilevate tali; quali, invece, sono state le criticità riscontrate in fase di attuazione, non preventivate, del progetto e come sono state gestite. L'intervista strutturata è stata sottoposta ai responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto. Ovvero, i dipartimenti ICT, Facility Management, Risorse Umane, Legal. L'intervista in profondità è stata sottoposta al responsabile delle risorse umane.

CAPITOLO 1

1.1 Un nuovo modello organizzativo: lo Smart Working

1.2 Perché analizzare lo smart working

I nuovi trend organizzativi, l'evoluzione e la diffusione degli strumenti tecnologici e informatici, modificano, giorno dopo giorno, i processi lavorativi ed evidenziano, sempre di più, come la natura del lavoro stia cambiando e come le aziende ricerchino una soluzione sempre più flessibile. La risposta a tutte queste esigenze può celarsi dietro l'introduzione di un approccio innovativo all'organizzazione del lavoro, che si caratterizza per flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari di lavoro e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati, basato su un forte cambiamento culturale: Smart Working.

1.3 Definizioni

Il termine Smart Working ha differenti definizioni, ciascuna delle quali si focalizza su diversi aspetti in base al punto di vista che si intende sottolineare.

“From the outset we had defined ‘smarter working’ as letting people work where and when as they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the business more effective.”¹

Da questa definizione si deduce che per l'adozione dello smart working, è necessario un cambiamento nella cultura manageriale. Ovvero: l'introduzione della flessibilità, la riconfigurazione degli spazi di lavoro, nuove tecnologie per il raggiungimento di vantaggi sia in termini di efficacia che di efficienza.

“Smart Working is a commitment to modernize working practices, by moving away from the ‘command and control’ assumptions of traditional factory-style working about where,

¹Clapperton&Vanhoutte, 2014

when and how work should be done. It's about doing more with less, working wherever, whenever and however is most appropriate to get the work done.”²

Emerge, da tale definizione, come l'approccio strategico di questa nuova modalità di lavoro flessibile sia direttamente correlato con il cambiamento dell'ambiente lavorativo. Smart Working permette di definire, in modo flessibile dove, come e quando svolgere le mansioni in modo da ottenere le massime performance minimizzando gli sforzi.

La definizione proposta dall'Osservatorio SW del Politecnico di Milano: “Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo SW, è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”.³

“Le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. SW significa, infatti, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni. Questa caratteristica genera delle implicazioni sulla mobilità urbana, oltre che sull'inquinamento. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta, non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali”⁴.

“Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the “office” no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the result of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output”.⁵

²Flexibility, 2011

³Osservatorio SW, 2014

⁴Osservatorio SW, 2014

⁵Cisco, 2011

Questa definizione si focalizza sull' introduzione dell'indipendenza delle performance produttive, relativamente al tempo e al luogo. Tutto ciò è possibile attraverso un cambiamento culturale dell'azienda, che permette l'approccio delle nuove modalità di lavoro tra i dipendenti e un controllo da parte del manager, orientato ai risultati.

“The term “Smarter Working” has arisen worldwide to describe a new, more enlightened work environment that literally breaks down the physical barriers of “the office” as we know it. More and more, workplaces are being thoughtfully optimized to help employees do their best work—anywhere and anytime”.⁶

Qui si sottolinea l'importanza della riconfigurazione degli spazi fisici. Infatti, non a caso, questa definizione è del responsabile del progetto Smart Working di Plantronics, società all'avanguardia nella gestione dei dipendenti e nell'ottimizzazione dei processi organizzativi.

Dalle differenti definizioni, nonostante si utilizzi un diverso termine per definire un medesimo concetto, riusciamo a cogliere delle similitudini e gli stessi cardini su cui si basa questo nuovo pensiero manageriale, quali: la collaborazione, la flessibilità delle condizioni di lavoro, la riconfigurazione degli spazi e l'innovazione; senza trascurare le caratteristiche culturali dell'organizzazione, il grado di autonomia nelle scelte e la responsabilizzazione del personale.

Ogni definizione mette in luce diverse caratteristiche, proprie di questa nuova cultura di lavoro. Tutto questo è, però, possibile solo se, alla base, sia presente un cambiamento culturale. Un mutamento, innanzitutto, voluto e adottato dai dirigenti dell'azienda; che si traduca in: una diminuzione di controllo e in una maggiore responsabilizzazione dei dipendenti; in un aumento del comfort e in una diminuzione dello stress, comportando un maggior senso di appartenenza all'azienda.

⁶Plantronics, 2012

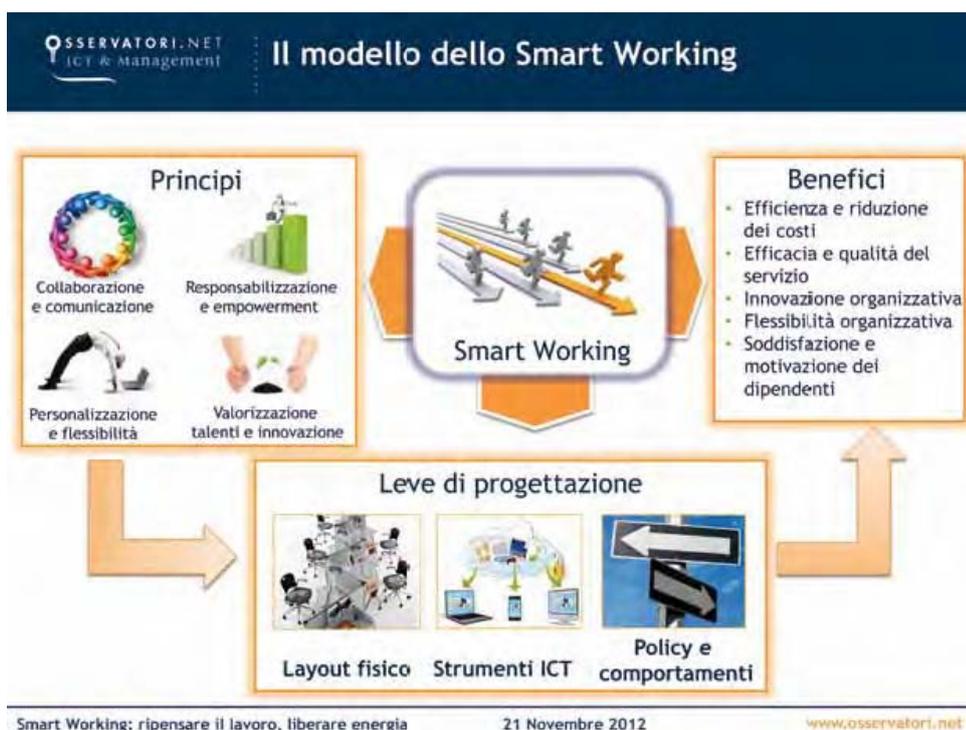


Fig. 1 – Il modello dello Smart Working (Osservatorio SW, 2014)

1.4 I principi dello Smart Working

In tale paragrafo verranno delineati i principi che sono alla base dello SW. La fiducia, innanzitutto, diventa un elemento essenziale nelle relazioni aziendali, fondamentali per un corretto funzionamento dell'impresa⁷. La flessibilità è il tratto distintivo dei nuovi modelli di lavoro, che sempre più, devono adeguarsi ai continui mutamenti del moderno contesto competitivo⁸. Collaborare e comunicare sono altri due aspetti chiave dello SW⁹. L'autonomia sul lavoro, infine, favorisce un maggiore coinvolgimento dei dipendenti a tutti i livelli aziendali¹⁰.

⁷Ebert, 2009

⁸Upton, 1995

⁹Maynard, 2014

¹⁰Goodman, 1979

1.4.1 Le relazioni basate sulla fiducia

La fiducia esiste in funzione di due elementi: carattere e competenza. Del carattere fanno parte: integrità, motivazione, intento nei confronti delle persone. Della competenza fanno parte: capacità, abilità, risultati tangibili. Carattere e competenza, sono entrambi indispensabili.

Covey (2006) ritiene che la fiducia abbia il potenziale di creare successo e prosperità senza confronti, in ogni dimensione della vita ma si tratta di una possibilità completamente sottovalutata. Inoltre, egli sottolinea che la fiducia è un elemento su cui si possa lavorare. Egli individua cinque diverse tipologie di fiducia. La chiave di tutto è capire e imparare a navigare in quelle che sono chiamate le “5 onde della fiducia”. Questo modello deriva dalla metafora dell’“effetto di propagazione delle onde”, che illustra la natura interdependente della fiducia e il suo propagarsi dall’interno verso l’esterno. Questo concetto definisce i cinque livelli, o contesti, in cui creiamo fiducia.¹¹

1. *La fiducia in se stessi* riguarda la propria sicurezza e anche la propria capacità d’ispirare fiducia negli altri. L’idea è quella di diventare persone degne di fiducia. Il principio chiave, alla base di quest’ onda, è la credibilità.
2. *La fiducia nelle relazioni* riguarda l’accendere ed il far crescere i “conti di fiducia” che si hanno con gli altri. Questi comportamenti si fondano sui principi che governano la fiducia nelle relazioni. Il risultato è quello di aumentare considerevolmente la capacità di generare fiducia e tutto ciò che comporta, per poter migliorare le relazioni e ottenere risultati superiori.
3. *La fiducia aziendale* si occupa di come i leader possano creare fiducia in ogni tipo di organizzazione. Il principio chiave, alla base di quest’onda, l’allineamento, aiuta i leader a creare strutture, sistemi e simboli di fiducia organizzativa.
4. *La fiducia del mercato* è il livello in cui, quasi tutti, possono capire chiaramente l’impatto della fiducia. Il principio fondamentale di quest’onda, è la reputazione. Si tratta del brand dell’azienda (o brand personale), che riflette la fiducia che i clienti, gli investitori e altri nel mercato, ripongono in voi.

¹¹ Stephen M. R. Covey The Speed of Trust, 2006

5. *La fiducia della società* riguarda la creazione di valore per gli altri e per la società in generale. Il principio alla base di quest'onda, è il contributo. Contribuendo o "restituendo", si neutralizza il sospetto ed il cinismo. Ispirando anche gli altri, a creare valore e a dare un contributo.¹²

A seconda dei nostri ruoli e delle nostre responsabilità, possiamo avere un diverso grado di influenza mentre ci spostiamo all'interno delle onde. Tuttavia, nelle prime due onde, abbiamo tutti una straordinaria influenza ed è da qui, che dobbiamo iniziare. Viene, così, avvalorata l'importanza di partire da noi stessi, dalla prima onda. La parte finale si occupa di, come, suscitare fiducia. In un ambiente di lavoro flessibile, le tipologie di fiducia più importanti sono le prime quattro: i dipendenti devono avere il desiderio di lavorare in una certa organizzazione, abbracciando, in maniera propositiva, qualsiasi tipo di flessibilità, senza pensare che, le nuove modalità di lavoro, siano a vantaggio esclusivo del datore di lavoro.

1.4.2 La flessibilità

La flessibilità è la capacità dell'impresa di rispondere ai diversi stimoli dell'ambiente competitivo e dinamico in cui questa opera; permette all'organizzazione di sviluppare la capacità di adattare le pratiche organizzative, in risposta a quelli che sono i cambiamenti, non transitori, del contesto¹³. Esistono diversi tipi di flessibilità. Si può fare riferimento alla flessibilità nella gestione delle modalità di lavoro, intesa come flessibilità di luogo e di orario, per indicare la possibilità del lavoratore, di scegliere in autonomia e in base alle esigenze personali, dove e quando lavorare¹⁴. Invece, per flessibilità di spazio di lavoro, si intende la personalizzazione nella configurazione degli spazi, a seconda delle attività da svolgere¹⁵. La flessibilità impatta sulla gerarchia aziendale, riducendo il controllo diretto del superiore sui sottoposti e promuovendo una collaborazione diffusa tra i dipendenti. L'impatto sulla cultura, che si riflette sulla struttura aziendale, comporta la perdita della sua impostazione gerarchica.

¹²Stephen M. R. Covey, *The Speed of Trust*, 2006

¹³Sanchez, 1995

¹⁴Wright e Snell, 1998

¹⁵Pisano et al., 1997

1.4.3 La collaborazione e la comunicazione

Nello SW la collaborazione e la comunicazione, agiscono sia a livello verticale, cioè tra top management e dipendenti, sia a livello orizzontale, ovvero tra i singoli dipendenti. Con riferimento al primo livello, il top management, dopo aver scelto di intraprendere il cambiamento culturale verso lo SW, deve comunicare, far comprendere la strategia sottostante e coinvolgere i propri dipendenti, affinché, anch'essi, vogliano questa trasformazione d'impresa¹⁶. Oggi, alcune aziende, richiedono ai dipendenti di lavorare prevalentemente dall'ufficio, visto come un fattore trainante per la collaborazione e per ricostruire un senso di connessione con l'organizzazione. Il lavoro da casa, infatti, si basa sulle comunicazioni scritte e mediate da strumenti digitali, mentre ci si incontra meno di persona. L'impatto del lavoro da casa, sull'efficacia della comunicazione e sulla collaborazione, può essere significativo. Affinché questo avvenga, sono essenziali nuove competenze, nuovi strumenti e nuove tecniche, per assicurare la stessa efficacia nella prestazione lavorativa, anche lavorando in luoghi diversi¹⁷. Nel definire le nuove competenze richieste, i nuovi strumenti necessari e le nuove pratiche di lavoro, occorre considerare che, la collaborazione, può essere di tre tipi:

- Team Collaboration, in cui ci sono chiare interdipendenze nelle attività, linee temporali e obiettivi espliciti. La leadership è ben definita, i partecipanti collaborano allo stesso livello e ricevono il medesimo riconoscimento¹⁸.
- Community Collaboration, in cui l'obiettivo è incentrato sull'apprendimento piuttosto che sul risultato finale, anche se esiste un'area di interesse, comune, in cui le persone condividono e costruiscono la conoscenza dell'organizzazione¹⁹.
- Network Collaboration, in cui il network è uno strumento per condividere la conoscenza e acquisire informazioni²⁰.

¹⁶Clapperton e Vanhoutte, 2014

¹⁷Penley e Hawkins, 1985

¹⁸Cataldo e Herbsleb, 2008

¹⁹Penley e Hawkins, 1985

²⁰Myers e Olesen, 1999

1.4.4 L'autonomia sul lavoro

Nella nuova concezione di lavoro, la centralizzazione ed il controllo, perdono progressivamente di efficacia, per lasciare autonomia nella scelta di dove, quando e come lavorare. Così facendo, si aumentano il grado di coinvolgimento dei dipendenti aziendali e la loro soddisfazione, migliorando anche il lavoro in team²¹. Per autonomia si intende il livello di libertà, indipendenza e discrezionalità, con cui un lavoratore può organizzare il proprio lavoro e definire le procedure da utilizzare per il suo svolgimento²². La flessibilità si traduce, così, nella presenza di confini labili tra sfera lavorativa e personale in termini di spazi, tempi e strumenti, compromettendo il work-life balance del dipendente.²³ Per applicare il principio di autonomia dello SW è, dunque necessario, concedere ai lavoratori di scegliere come lavorare, dando loro, piena autonomia nel gestire le attività da svolgere, per raggiungere gli obiettivi prefissati (di cui sono pienamente responsabili). L'autonomia implica una trasformazione dei meccanismi di valutazione: si passa da una logica basata sul tempo lavorato, ad una basata sul raggiungimento degli obiettivi²⁴. Negli ultimi anni, la topologia del lavoro sta cambiando, con: un maggior ricorso a spazi esterni all'ufficio; un uso più flessibile di quelli al suo interno; meno spazi sottoutilizzati; meno postazioni di lavoro fisse assegnate a un solo collaboratore e l'avvento di più spazi comuni e collaborativi²⁵. Questo, ha un impatto sul modo in cui le persone lavorano: mentre cresce la tendenza a non assegnare le scrivanie e a dividerle, occorre offrire più scelta su dove lavorare e una maggiore varietà di ambienti di lavoro, tra cui scegliere. Ciò può portare ampi benefici, in termini di maggiore autonomia e crescita personale, controllo su dove e come lavorare al meglio, maggiore varietà di opzioni nella scelta dei luoghi di lavoro, strumenti migliori per lavorare al di fuori dell'ufficio e, infine, migliore produttività negli spazi giusti²⁶. A tal proposito, ci si collega al concetto di Activity Based Work Setting, ovvero: la strategia aziendale che consente alle persone di svolgere le diverse attività lavorative nei luoghi più

²¹Flexibility, 2011

²²Ahuja et al., 2007

²³Trefalt, 2013

²⁴ Flexibility, 2011

²⁵Oksanen e Stahle 2013

²⁶Moultrie et al., 2007

idonei, senza, quindi, costringere l'individuo a lavorare presso una postazione fissa, permettendogli, dunque, di scegliere lo spazio più idoneo, in base alla specifica attività svolta.²⁷

1.5 I lavoratori agili. Chi sono?

In Italia, sono 250 mila i lavoratori "agili", ovvero circa il 7% di tutti gli impiegati, quadri e dirigenti. E, in soli tre anni, il numero di coloro che praticano lo smart working, è cresciuto del 40%²⁸. La ricerca ha coinvolto 339 manager delle funzioni It, Hr e Facility, oltre a un panel rappresentativo di 1.004 lavoratori (in collaborazione con Doxa), per rilevare le attuali modalità di lavoro delle persone. La definizione di smart worker comprende, nella visione dell'Osservatorio del Politecnico, "quei lavoratori che godono di discrezionalità nella definizione delle modalità di lavoro in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati". Questi lavoratori sono, nel 69% dei casi, uomini, aventi un'età media di 41 anni, risiedenti al Nord (nel 52% dei casi, nel 38% nel Centro e nel 10% al Sud) e, tutto sommato, soddisfatti, della nuova dimensione lavorativa. Per le donne, il grado di soddisfazione è maggiore del 35% rispetto alle "colleghe" che lavorano in modo tradizionale (legate alla scrivania d'ufficio). Inoltre, oltre un terzo del campione, sente di contribuire positivamente alla creazione di un buon clima aziendale e, oltre il 40% degli smart worker, è entusiasta del proprio lavoro. Infine, come è prevedibile, i lavoratori smart sono più soddisfatti della media, nella capacità di gestire la vita professionale e privata: il 35% è molto appagato rispetto al modo in cui organizza il proprio tempo (confrontato al 15% della media) e il 29%, riesce sempre a conciliare le esigenze personali e quelle professionali. Ad oggi, in Italia, la possibilità di sperimentare lo smart working è riservata, quasi esclusivamente, ai dipendenti delle grandi imprese: il 30% delle quali, nel 2016, ha realizzato progetti strutturati, con una crescita significativa, rispetto al 17% dell'anno precedente. L'11% delle big company, dichiara di avere promosso attività in smart working, pur senza disporre di un piano sistematico. Nelle piccole e medie imprese, invece, la diffusione di progetti strutturati è ferma al 5% del 2015.

Secondo Fiorella Crespi, direttrice dell'Osservatorio smart working del politecnico di Milano, nelle Pmi, «persiste una barriera culturale, anche se, l'aumento di consapevolezza, fa

²⁷Pennanen, 2004

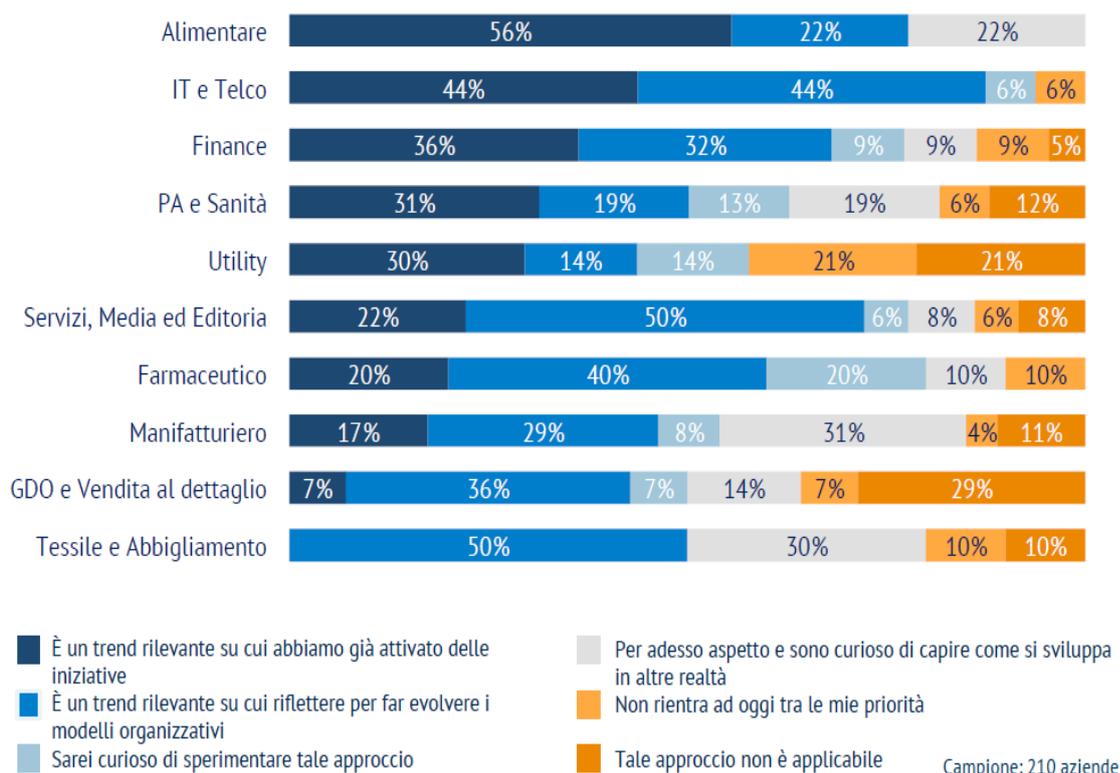
²⁸Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

ben sperare per il futuro»; mentre, nella pubblica amministrazione, «l'obiettivo di diffusione di modelli flessibili, introdotto nella riforma Madia, è una nota positiva ma non ancora sufficiente».

1.6 I contesti applicativi

Una recente analisi condotta dall'Osservatorio SW (2014) del Politecnico di Milano, ha rilevato i principali contesti settoriali italiani in cui, i modelli di SW, vengono applicati. I settori più propensi all'adozione di modelli di organizzazione flessibile del lavoro e che hanno già intrapreso delle iniziative in tal senso, risultano essere i settori Alimentari e ICT. In altri settori, tra cui Servizi, Tessile/Abbigliamento e Farmaceutico, gli Executive sono consapevoli della rilevanza del tema, che considerano come un trend rilevante, verso cui si muoveranno, per far evolvere i modelli organizzativi.

Fig. 2 – La visione sullo SW nei diversi settori aziendali (Osservatorio SW, 2014)



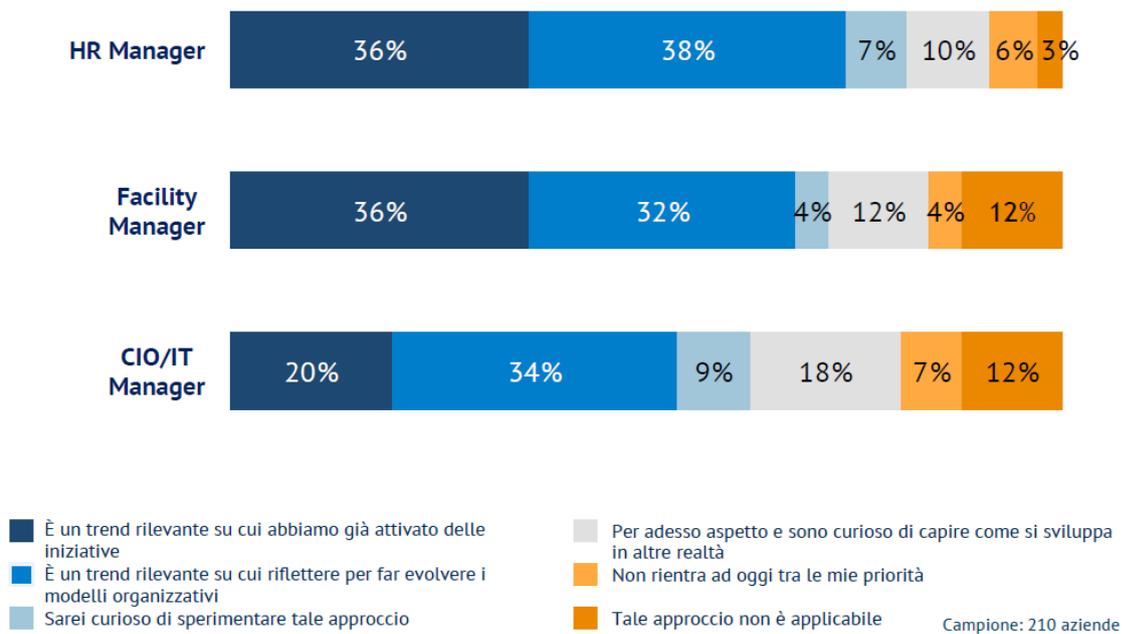


Fig. 3 – La visione sullo SW dei diversi dipartimenti (Osservatorio SW, 2014)

Per quanto concerne i ruoli aziendali, gli interlocutori più sensibili al tema, sono gli Executive della direzione HR (3 su 4 dei quali dichiarano che si tratta di un trend rilevante), seguiti dai Facility Manager. Questi ultimi, sono le figure preposte al coordinamento tra lo spazio fisico di lavoro, le risorse umane e l'attività propria dell'azienda. Relativamente meno sensibili al fenomeno, appaiono, oggi, i CIO. Per quasi 4 CIO su 10, l'approccio verso lo SW, è tiepido o, per lo meno, si attende che si sviluppi maggiormente in futuro. Le principali motivazioni, che stanno spingendo le aziende a orientarsi verso questi modelli di lavoro, sono ascrivibili principalmente al benessere delle persone e comprendono (Osservatorio SW, 2014): miglioramento del work-life balance (71%), della produttività (56%), della motivazione (53%) e del benessere organizzativo (45%). I dati precedenti rivelano, come lo SW, non sia un fenomeno circoscritto a un solo settore, bensì, ne abbracci diversi: dal manifatturiero al farmaceutico, dall'alimentare alla finanza. Per questo motivo, risulta essere decisamente rilevante come tematica: i dati presentati in figura dimostrano, come la consapevolezza delle imprese in tale direzione, sia diffusa e ci si aspetti un pro-

gressivo miglioramento. Infatti, in prospettiva, i segnali sono positivi: il numero delle organizzazioni, che non avrà nessuna iniziativa avviata, è destinato a ridursi nei prossimi 2 anni del 18 % e le aziende che faranno SW, saranno il 19%, in Italia ²⁹.

1.7 Lo Smart Working è legge

Lo smart working è legge, il Parlamento ha votato la legge sul lavoro autonomo che include le regole dedicate a questa nuova modalità di lavoro. È stato necessario un iter procedurale lungo più di 15 mesi ma, oggi, finalmente, il Ddl sul lavoro autonomo e agile, è legge. Il documento mira a diventare il nuovo “Statuto dei lavoratori autonomi”. Il provvedimento è composto di 26 articoli, suddivisi in tre capi: il capo I riguarda il lavoro autonomo; il capo II reca disposizioni in materia di lavoro agile; il capo III reca le disposizioni finali. Viene introdotto nel nostro ordinamento, sia per il settore privato che per il pubblico, il lavoro agile (c.d. “smart working”), l’accordo può essere a tempo determinato o indeterminato. Il lavoro agile è definito come “una prestazione di lavoro subordinato, che si svolge con le seguenti modalità:

- esecuzione della prestazione lavorativa, in parte all’interno dei locali aziendali e in parte, all’esterno. Entro i soli limiti di durata massima dell’orario di lavoro giornaliero e settimanale, derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva;
- possibilità di utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa;
- assenza di una postazione fissa, durante i periodi di lavoro svolti all’esterno dei locali aziendali”. ³⁰

Innanzitutto, va precisato che lo smart working non è il telelavoro, già utilizzato da decenni, per attività svolte, semplicemente, davanti ad un terminale. Mentre il telelavoro prevede postazioni remote fisse, dalle quali svolgere la prestazione lavorativa, il lavoro agile, rappresenta una nuova modalità di lavoro, ha un respiro molto più ampio. Con il telelavoro, il datore di lavoro è, semplicemente, tenuto a porre a disposizione del dipendente, una postazione di lavoro fissa, ove, questi sarà tenuto a svolgere l’attività assegnata. A differenza di quest’ultimo, invece, con l’implementazione di un progetto di smart working, viene coin-

²⁹Osservatorio SW, 2014

³⁰ DDL 2233-B

volta l'intera società, sia in senso verticale: dai dirigenti ai dipendenti; sia in senso orizzontale: tutti i dipartimenti, principalmente facility management, risorse umane, legal, IT. Restano fermi il tipo di contratto (quindi, anche quel totale di ore di lavoro concordate), così, come resta identico, il trattamento rispetto agli altri colleghi. Semplicemente, una parte delle attività, vengono gestite e portate a termine, da un luogo diverso. Vale il diritto alla disconnessione, che dovrà, comunque, essere definito nei dettagli, rispetto al decreto: riposo e diritto a disconnettersi tecnologicamente dagli strumenti utilizzati. Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore, per lo svolgimento dell'attività lavorativa. Perché si attivi questa modalità, occorre un contratto tra le parti (determinato/indeterminato), che termina quando una delle due recede, con preavviso di almeno 30 giorni. Sono già molte le società che, anche senza una legge ad hoc, avevano introdotto lo smart working. Basti pensare ad American Express, Vodafone, Unicredit.

Disciplina del rapporto di lavoro

La prestazione di lavoro agile è disciplinata da un accordo individuale scritto. Definisce, in relazione all'attività lavorativa svolta all'esterno dei locali aziendali, il potere direttivo e di controllo del datore di lavoro, gli strumenti utilizzati dal lavoratore, i tempi di riposo. L'accordo di lavoro agile è oggetto delle comunicazioni obbligatorie a carico del datore di lavoro. Nel caso di accordo a tempo indeterminato, il recesso, può avvenire con un preavviso non inferiore a trenta giorni. In presenza di un giustificato motivo, ciascuno dei contraenti, può recedere prima della scadenza del termine nel caso di accordo a tempo determinato o, senza preavviso, nel caso di accordo a tempo indeterminato.³¹

Trattamento del lavoratore

Il lavoratore che svolge la prestazione in modalità di lavoro agile, ha diritto di ricevere un trattamento economico e normativo, non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni, esclusivamente, all'interno dell'azienda.

³¹ Cisl

Protezione dei dati, custodia e riservatezza

“Il datore di lavoro deve adottare misure atte a garantire la protezione dei dati utilizzati ed elaborati dal lavoratore. Il lavoratore è tenuto a custodire, con diligenza, gli strumenti tecnologici messi a disposizione dal datore di lavoro ed è responsabile della riservatezza dei dati.”³²

Sicurezza sul lavoro

Il datore di lavoro garantisce la salute e la sicurezza del lavoratore e consegna, altresì, al lavoratore, con cadenza almeno annuale, un’informativa scritta, nella quale sono individuati i rischi generali e specifici, connessi alla particolare modalità di esecuzione del rapporto di lavoro. Il lavoratore, d’altro lato, è tenuto a cooperare all’attuazione delle misure di prevenzione e protezione, predisposte dal datore di lavoro.³³

Assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali

Non dovrebbe variare la tutela del lavoratore in materia di infortuni e malattie professionali, che sarà oggetto di un ulteriore decreto. Il lavoratore agile ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali, dipendenti da rischi connessi alla prestazione lavorativa, resa all’esterno dei locali aziendali. Il lavoratore ha diritto alla tutela contro gli infortuni sul lavoro, occorsi durante il normale percorso di andata e ritorno dal luogo di abitazione, a quello prescelto per lo svolgimento della prestazione lavorativa al di fuori dei locali aziendali. Tale diritto, risponde esclusivamente a criteri di ragionevolezza, dettati dalla necessaria correlazione alla scelta del luogo della prestazione, suggerita da esigenze connesse alla prestazione stessa o, quanto meno, dalla necessità del lavoratore di conciliare le esigenze di vita, a quelle lavorative. Non mancano, però, alcune criticità. Anche se le nuove regole danno ampio spazio alle intese tra le parti, non è stato previsto un periodo transitorio, per evitare qualsiasi dubbio sul coordinamento tra lo Statuto, appena emanato e gli accordi di smart working, già siglati tra aziende e lavoratori. Poichè, attualmente, le esperienze di lavoro agile esistenti in azienda sono, nella maggior parte dei casi, affidate e definite dalla contrattazione collettiva, «sarebbe stato opportuno introdurre una clausola transitoria che faccia salva, almeno per qualche mese, la disciplina contenuta negli accordi

³²DDL 2233-B

³³DDL 2233-B

collettivi»³⁴. Ci sono elementi ancora non regolati a pieno, ad esempio: le modalità con cui l'azienda mette a disposizione gli strumenti di lavoro; come si può esercitare un certo controllo sul lavoratore; la malattia e le questioni relative alla sicurezza.

³⁴Confindustria

CAPITOLO 2

Le leve dello Smart Working

Nel seguente paragrafo si analizzeranno, in dettaglio, le quattro leve necessarie per implementare lo SW in un'organizzazione. Dapprima, si farà un breve cenno al modello di Clapperton e Vanhoutte, utile per tracciare un ordine nell'elaborato. Saranno, poi, descritti gli stili di leadership e la cultura aziendale, che influenzano le modalità di definizione degli obiettivi; il coaching, che aiuta nella gestione del personale nel passaggio ad una nuova modalità di lavoro; le policy aziendali, riguardanti l'autonomia di definire luogo e orario di lavoro da parte dei dipendenti, che permettono di conciliare al meglio le loro esigenze lavorative e private. Saranno, successivamente, descritte le tecnologie a supporto delle nuove modalità di lavoro flessibili e collaborative, in grado di rispondere alle diverse necessità e di facilitare la comunicazione ed il traffico di dati in modo più agile e veloce. Ultima leva discussa, è quella concernente gli spazi fisici, che diventano più flessibili e capaci di adeguarsi ai cambiamenti dell'organizzazione, aiutando i dipendenti a rendere il massimo nelle proprie attività lavorative giornaliere.

2.1 Il modello di Clapperton e Vanhoutte

Il modello preso in considerazione e rappresentato in figura è quello di Clapperton e Vanhoutte (2014), definito come la guida per l'introduzione dello SW all'interno dell'azienda. Tale schema pone le sue fondamenta sul presupposto che il cambiamento debba essere guidato dall'alto e individua tre leve su cui l'impresa debba agire al fine di permettere ai collaboratori di lavorare dove e quando siano più produttivi, al minor costo e al più basso impatto ambientale possibile. Le leve del modello, sono le seguenti:

- **Bricks:** caratteristiche del design interno e individuazione delle aree di lavoro specifiche per ogni mansione, con l'obiettivo di massimizzare le performance dei dipendenti e ottenere quindi spazi di lavoro "smart".
- **Bytes:** utilizzo di strumenti tecnologici che permettano alle imprese di superare gli ostacoli fisici e temporali, abilitando così il lavoro in mobilità. Nella

fattispecie si considera l'impiego delle soluzioni UCC o del Social Computing, che facilitano e abilitano l'interazione tra i colleghi e le modalità di lavoro a distanza.

- Behavior: cambiamento del comportamento e dell'interazione tra manager e dipendenti, quindi, tra i diversi livelli gerarchici.



Il modello appena descritto, ha il vantaggio di consigliare alle aziende su quali ambiti intervenire per rendere il lavoro smart, ma ha lo svantaggio di non porre l'attenzione sull'importanza dell'introduzione di policy organizzative, capaci di regolare le nuove forme di lavoro flessibile e di ridurre i rischi dello SW, come per esempio la sicurezza dei dati.

Fig. 4– Il modello di Clapperton e Vanhoutte (2014)

2.2 La cultura manageriale e le policy aziendali

2.2.1 La cultura

La cultura organizzativa delle maggiori società europee è molto rigida e legata ai modelli di lavoro tradizionali. Tuttavia, in alcuni paesi, soprattutto in Olanda e nel Regno Unito, hanno adottato nuove forme di lavoro flessibile. Nei Paesi Bassi, a partire dal luglio 2015, il datore di lavoro può opporsi e eventualmente rifiutare la proposta del lavoratore di lavorare da casa solo se dimostra che, per l'impiegato, il tragitto casa-ufficio comporti rischi di sicurezza, un danno economico oppure problemi nella pianificazione del lavoro. In tutti gli altri casi, la legge autorizza al lavoro da casa, incondizionatamente. Nei Paesi Bassi, il telelavoro è praticato da almeno il 35% della popolazione occupata³⁵, contro una media europea del 17%³⁶. In ambito Smart Working, la cultura è un elemento essenziale che permette l'adozione delle nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda. In particolare, Flexibility afferma che “Smart Working involves developing a new work culture. It is not about doing things in the old way with some new technologies and redesigned offices – it is about new ways of working using new tools, new processes, and new approaches to management and teamwork³⁷”. L'introduzione di tale cultura comporta, di riflesso, un cambiamento e un investimento nelle strutture ICT, nel facility management e una riorganizzazione del lavoro dei dipendenti supportata dal dipartimento risorse umane. Questo, infatti, comporta: un alto livello di collaborazione tra i dipendenti e l'aumento dell'efficienza, soprattutto grazie all'uso dei nuovi strumenti tecnologici; nuovi modi di lavorare con maggiore flessibilità; la condivisione degli spazi fisici e delle risorse; lavorare per obiettivi. Al fine di ottenere tali risultati, si devono definire le aspettative riguardo l'adozione della nuova cultura di lavoro, supportare lo staff, concordare il protocollo delle nuove pratiche di lavoro e formare sia il management che il personale.

³⁵Netherlands Government, 2016

³⁶Studio dell'Organizzazione Mondiale del Lavoro e di Eurofound

³⁷Flexibility

2.3 Definizione di Gestione degli obiettivi

Gli obiettivi motivano. Gli Obiettivi eccitano. Gli obiettivi tengono alta la concentrazione quando la pressione aumenta. Ma ciò che fa la differenza è che, gli obiettivi, tolgono ambiguità su ciò che è richiesto. Darsi degli obiettivi significa costringersi a decidere, mettere dei confini. Le aziende che fissano obiettivi chiari e sfidanti e che conoscono la metodologia per trasmetterli ai diversi livelli aziendali, saranno imprese che produrranno risultati più velocemente di quelle che non stabiliscono obiettivi graduali. L'obiettivo primario di business di un'azienda è remunerare il capitale investito. A questo obiettivo si affiancano, di solito, altri obiettivi che possono essere legati sia alla performance di business sia ad altri valori, non necessariamente misurabili da indici economici. Questi macro obiettivi riguardano: lo sviluppo delle vendite e dei fatturati, la quota di mercato, la reputazione e la diffusione del brand. È quindi fondamentale che l'azienda, fissi obiettivi chiari, che siano in grado di guidare le future strategie di gestione del business. Stabilire un obiettivo, vuol dire fissare lo scopo di un'azione: conoscendo il fine a cui vogliamo tendere, riusciremo sicuramente ad incanalare le nostre forze in un'unica direzione, senza disperdere le nostre energie. Sebbene ciò sia noto, il management non pone la giusta attenzione nella definizione degli obiettivi. Ci sono molti modi per fissare e gestire gli obiettivi. I più usati sono: MBO, SMART, KPI e OKR.

2.3.1 MBO

MBO (management by objectives)³⁸ è un approccio alla gestione degli obiettivi, introdotto nel 1954 da Peter Drucker che spiega come raggiungere ogni obiettivo, in sequenza, per creare un ambiente di lavoro produttivo. Si tratta di un approccio sistematico, perché parte integrante dell'azienda; rientra nella gestione ordinaria dell'organizzazione. Consente di fissare gli obiettivi a tutti i livelli dell'organizzazione. È basato su un processo di delega. Il top management scompone un obiettivo di lungo termine e delega, parte di questo, ai livelli più bassi, cosicché i risultati siano coerenti. Inoltre consente di responsabilizzare tutti i livelli dell'organizzazione. Un ulteriore vantaggio è che, come ogni attività è stata completata, i progressi e le realizzazioni sono chiari a tutti gli interessati, mantenendo alta la motivazione. Nella gestione del personale, la definizione degli obiettivi, è un criterio di valutazione che si basa sui risultati raggiunti a fronte di obiettivi prestabiliti e non sulle capacità

³⁸Peter Drucker The Practice of Management, 1954

espresse. Quindi, possiamo ritenere che permette una gestione omogenea delle persone. Dal momento che i dipendenti sono stati coinvolti nel processo di definizione degli obiettivi iniziali, e hanno contribuito a scegliere come realizzare questi obiettivi, sono più propensi a sostenerli, badando di meno al carico di lavoro. Dato l'utilizzo i metodi di valutazione, sia per obiettivi sia per competenze, si adopera il concetto di valutazione mista. Al raggiungimento degli obiettivi è legato un indennizzo economico. Gli obiettivi che vengono attribuiti, devono possedere le seguenti caratteristiche:

- chiari, non devono essere soggetti ad interpretazione, ben definiti;
- misurabili, deve essere possibile una valutazione oggettiva;
- stimolanti, devono oltre i compiti ordinari;
- raggiungibili, devono essere sfidanti, ma realizzabili, possibili;
- temporalmente definiti, deve essere specificato il termine ultimo per la consegna del lavoro;
- adeguati, devono essere appropriati per il livello di competenze e di responsabilità dell'interessato, adeguati alle sue possibilità;
- discussi e pattuiti con l'interessato.

Un aspetto importante di questo metodo di valutazione è l'allineamento della struttura organizzativa su obiettivi precisi. Infatti, traduce gli obiettivi strategici dell'impresa in obiettivi tattici a cascata per i diversi livelli di gerarchia. È uno strumento che permette di delegare, di decentralizzare la responsabilità, cercando di ottenere la massima partecipazione del personale al raggiungimento dei risultati aziendali. È un processo lungo e complesso che inizia stabilendo gli obiettivi strategici aziendali. Questi, in una fase successiva, vengono tradotti in obiettivi operativi di settore, per poi declinarli in piani di azione ed infine, in obiettivi individuali. In genere, gli obiettivi sono definiti a livello individuale, ma possono essere anche di team. Solitamente, la consegna del lavoro è prevista in un anno, all'interno del quale, vengono inseriti più momenti di verifica. Nel caso in cui non venga raggiunto l'obiettivo, è necessario determinare e analizzare i motivi per porre rimedio ad even-

tuali intralci.³⁹La gestione per obiettivi permette, quindi: di definire, formalizzare e controllare gli obiettivi ed i parametri di risultato per le Business Unit ed i loro Responsabili e di formulare la valutazione delle prestazioni individuali. Il sistema di gestione per obiettivi potrebbe essere considerato come un processo in cui, responsabile e collaboratore, individuano insieme gli obiettivi comuni e definiscono le aree di responsabilità di ogni membro del team, in modo da poter valutare a posteriori il contributo dato da ognuno.

“The system of management by objectives can be described as a process whereby the superior and subordinate jointly identify common goals, define each individual’s major areas of responsibility in terms of the results expected of him or her, and use these measures as guides for operating the unit and assessing the contribution of each of its members.”⁴⁰

Edwards Deming, tra i principali diffamatori dell’MBO, ritiene che gli obiettivi incoraggiano le persone a raggiungerli, attraverso qualsiasi mezzo. Inoltre, considera che gli incentivi possono spingere i manager, abili nella gestione del personale, a concentrare le forze sul raggiungimento di un obiettivo personale. Un possibile svantaggio del sistema MBO, è riscontrabile nella mancanza di attenzione sul lungo termine. Infatti, focalizzandosi sul breve termine, guida l’azienda con una visione molto ristretta, orientata all’attività ordinaria, impedendo di perseguire obiettivi strategici. Questa criticità è amplificata dall’instabilità del mercato. È, ormai, una prerogativa fondamentale, per le aziende, utilizzare modelli di gestione che permettano di avere una visione ampia. Se non adeguatamente gestito, il perseguimento di conseguire un obiettivo, può causare dipendenti egocentrici, diminuendo la qualità del lavoro del team. Per superare le criticità insite nell’MBO, nasce un nuovo modello: il Management by performance (MBP). Questo, permette di definire una visione strategica a lungo termine e le attività operative, utili per il raggiungimento di essa. Permette la rilevazione dei risultati attraverso l’allineamento di questi ultimi, con la visione aziendale. L’identificazione di misure di performance, finanziarie e non finanziarie, atte a supportare il processo decisionale, in linea con gli obiettivi strategici prestabiliti e con tutte le iniziative di miglioramento, da avviare per il raggiungimento delle strategie stesse.⁴¹

³⁹<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>

⁴⁰ George S. Odiorne Management by objectives, 1970

⁴¹<http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>

2.3.2 SMART

Peter Drucker si riferisce già ai principi SMART, nel suo libro *The Practice of Management*, dove, ha introdotto il MBO. Ma il termine esatto nella sua forma attuale nacque nel numero di novembre del 1981 di *Management Review* di George T. Doran. Secondo G.T. Doran, molte aziende non pongono attenzione nella definizione degli obiettivi. Fissandoli in modo confuso, non risultano efficaci. Un buon obiettivo deve essere S.M.A.R.T. Ogni azienda ha i propri obiettivi che possono essere generali e si sostanziano nella mission dell'impresa o più specifici.

S.M.A.R.T.⁴² sta per:

- **Specific.** Bisogna fissare obiettivi specifici, chiari e ben definiti.
- **Measurable.** Fissando un obiettivo misurabile, si ha la possibilità di conoscere in tempo reale la mia posizione rispetto a quanto pianificato. Non è detto che un obiettivo sia sempre facile da quantificare e quindi da misurare.
- **Achievable.** Si deve fissare un obiettivo realizzabile, date le risorse e le capacità che si hanno a disposizione. L'obiettivo deve essere stimolante, ma non irrealizzabile; poiché, in caso contrario, si rischierebbe un effetto contrario, ovvero, la riduzione della motivazione. Nel definire gli obiettivi, si devono considerare le competenze e le capacità, necessarie, per eseguire le attività.
- **Realistic.** L'obiettivo deve essere realistico. Obiettivi utopistici, scollegati dalla realtà, non sono presi troppo in considerazione, poiché sconcertanti.
- **Time Related.** L'obiettivo deve essere basato sul tempo. Per fare in modo che l'obiettivo sia misurabile e sia data priorità agli obiettivi urgenti, è necessario che siano calati nella realtà temporale; ovvero, che vengano definiti gli step necessari per raggiungere un obiettivo associati alle date di scadenza per le presentazioni dei risultati intermedi.

⁴²Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*

“Notice that these criteria don’t say that all objectives must be quantified on all levels of management. In certain situations it is not realistic to attempt quantification, particularly in staff middle-management positions. Practicing managers and corporations can lose the benefit of a more abstract objective in order to gain quantification. It is the combination of the objective and its action plan that is really important. Therefore serious management should focus on these twins and not just the objective.”⁴³

Gli obiettivi possono essere di tipo SMART o NUM.

Definiamo NUM, un obiettivo che, così come gli obiettivi SMART, è specifico, raggiungibile, rilevante e basato sul tempo. Questo, però, non è univocamente misurabile. Infatti, la rilevazione periodica, dipende dall’unità di misura adottata per la stima. Esempi possono essere gli obiettivi che riguardano l’adozione di specifici comportamenti aziendali. La gestione per obiettivi si poggia sull’integrazione tra:

- il sistema di pianificazione e controllo;
- il sistema di valutazione del personale;
- il sistema incentivante.

Il grande beneficio di questa modalità di gestione degli obiettivi, risiede nella facilità, funziona come una linea guida veloce per strutturare gli obiettivi e permette di rimanere concentrati sulle attività quotidiane. Però, nello stesso tempo, la natura precisa e rigida della definizione degli obiettivi smart, non incoraggia le persone ad innovare, sovraperformare o puntare al raggiungimento di obiettivi sfidanti a lungo termine.

2.3.3 KPI

Tra gli strumenti di gestione degli obiettivi più utilizzati, vi è il Key Performance Indicator (KPI). Un KPI è un insieme di misure quantificabili che una società utilizza per misurare o confrontare le prestazioni in termini di soddisfazione degli obiettivi strategici e operativi. Si configura come un insieme di indicatori che consentono di misurare le prestazioni di una

⁴³Doran, G. T. (198 1). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review, Volume 70, Issue II (AMA FORUM), pp. 35- 36.

specifica attività, come una campagna di social media marketing. I KPI consentono, quindi, di valutare la buona riuscita di un progetto e devono essere rigorosamente legati agli obiettivi che si sono proposti. Nel momento in cui vengono identificati i propri obiettivi, vanno definiti i KPI. Gli indicatori di performance devono essere sia quantificabili sia misurabili, poiché devono consentire di analizzare precisamente i progressi raggiunti. Quindi, è estremamente importante definire, con molta attenzione, i KPI. Inoltre, un buon KPI è scelto considerando un'ottica di lungo periodo, e non lo si dovrebbe modificare nel breve, in modo da essere paragonabile.⁴⁴

A differenza del Management by Objectives (MBO) e l'obiettivo SMART, il KPI non ha un “padre fondatore” ufficiale.

I KPI possono essere fissati anche arbitrariamente ma, per fare in modo che siano utili, devono soddisfare i seguenti requisiti:

- Quantificabilità: devono essere presentati in termini numerici.
- Praticità: devono integrarsi con gli attuali processi aziendali.
- Direzionalità: devono contribuire al miglioramento delle performance dell'azienda.
- Operatività: devono essere calati nella realtà per misurare un cambiamento effettivo.⁴⁵ Prima di scegliere gli indicatori di prestazione, le imprese dovrebbero definire alcuni passaggi, come:
 - processi di business;
 - i requisiti per i processi di business;
 - misurazioni qualitative e quantitative dei risultati.
 - le varianti ed i processi per soddisfare gli obiettivi a breve termine.

⁴⁴ <https://www.business-magazine.it/index.php/organizzazione-aziendale/item/5-che-cosa-sono-i-kpi>, Michele Cravero

⁴⁵ <http://www.riccardoperini.com/kpi-key-performance-indicator.php>

Vi è una difformità tra gli indicatori chiave di prestazione e le metriche di marketing. È importante ricordare che i KPI sono metriche di marketing, ma non tutte le metriche di marketing, sono KPI. Il compito di un manager è individuare quali metriche di marketing si qualificano come indicatori di prestazione. Questi indicatori non devono necessariamente essere di natura finanziaria, sono, pertanto, importanti nell'indirizzare veicoli di marketing per la gestione. Senza tali indicatori e senza le indicazioni che consentono di fornire alle aziende, è quasi impossibile, per loro, raggiungere pieno potenziale. Per evitare che i fattori al di fuori del controllo dell'impresa interferiscano con la realizzazione dei KPI, questi, devono essere costruiti su dati legittimi, tenendo conto del contesto esterno. In economia aziendale, si definisce indicatore chiave di prestazione, un indice che monitora l'andamento di un processo interno all'impresa. I principali indicatori sono:

- indicatori generali:
- indicatori di qualità:
- indicatori di costo
- indicatori di tempo:

In genere, i KPI vengono individuati da un analista, che esegue un'analisi dei processi, a partire quindi dall'esigenza dei vertici (analisi top-down) oppure dai fattori base del processo (analisi bottom-up). Siccome non tutti i processi aziendali possono essere valutati con i KPI, esiste una scala di robustezza, che tiene conto la facilità di comprensione, il costo dell'informazione, la significatività, la strutturazione e la frequenza del cambiamento del dato. Non c'è un numero specifico di KPI di cui un'impresa ha bisogno. Generalmente, si individua un numero compreso tra quattro e dieci, fondamentali per un business vincente. I KPI sono molto usati perché sono direttamente correlati a misure di rilevanza per il manager; si focalizzano sui processi e sulle prestazioni critiche. L'utilizzo dei KPI, può portare i dipendenti a non fare nulla che non venga misurato. Non sempre sono facili da definire e misurare. La misurazione del progresso inizia con gli indicatori chiave di prestazione. Que-

sti indicatori sono diversi per ogni compito, ogni team e ogni organizzazione. Sono completamente personalizzabili. La sfida diventa scegliere gli indicatori di performance più adeguati, quelli che mostrano con precisione i progressi. 46

2.3.4 OKR

OKR è un acronimo che significa objective and key-results. Gli OKR sono stati inventati in Intel. La loro popolarità è dovuta perlopiù a John Doerr, un venture capitalist della Silicon Valley. Oggi lo utilizzano, fra gli altri, Uber, Google, LinkedIn, Twitter. Il funzionamento del metodo è molto semplice ma, al tempo stesso, richiede un approccio filosofico.

Objective – L’obiettivo

L’azienda deve avere un suo obiettivo generale (che va fissato nel lungo periodo e molto ambizioso). Poi, vengono fissati gli obiettivi per i vari reparti dell’azienda stessa. Gli obiettivi sono, generalmente, soggettivi e qualitativi. E, appunto, ambiziosi. Possono essere annuali e poi suddivisi, per esempio, per trimestri.

KeyResults – I risultati chiave

I singoli reparti, a cascata e con un’organizzazione divisa secondo cicli temporali (trimestrali, semestrali o annuali), dall’amministratore delegato in giù, devono avere dei compiti da raggiungere (i keyresults), chiari, definiti, misurabili, specifici, concreti. I keyresults devono essere coerenti con l’obiettivo primario aziendale. Devono essere trasparenti. Significa che, tutti, devono conoscere gli obiettivi ed i risultati da raggiungere..

Misurazione

Il raggiungimento o meno dei keyresults va misurato, motivato e compreso. La misurazione non deve mai e poi mai avvenire con scopi punitivi o premiali. Non si deve terrorizzare il dipendente. Anche perché, lo scopo ultimo del processo obiettivi-risultati chiave-misurazione è che, i singoli, migliorino il proprio apporto per il raggiungimento degli obiettivi aziendali e che siano in grado di fissare i propri OKR autonomamente. OKR non è sinonimo

⁴⁶Nichole Elizabeth DeMeré, SaaS Consultant & Customer Success Evangelist.

di valutazione del lavoro. La trasparenza si estende anche alla misurazione e allo storico: in azienda, cioè, tutti devono conoscere non solo gli OKR di tutti, ma anche le performance presenti e passate. Si capisce, da questa breve descrizione, che il metodo è per prima cosa filosofico e che molte aziende potrebbero, addirittura, averne paura. Chiaramente, è un metodo che va introdotto con lentezza. Va capito, chiarito a tutti in azienda, applicato in maniera semplice.⁴⁷ Si vuole far crescere l'azienda, perseguendo il suo scopo primario, il suo obiettivo, il suo sogno. Bisogna, dunque, fare in modo che tutti lavorino per uno scopo comune. L'unico modo per farlo è palesare l'obiettivo dell'azienda, gli obiettivi di tutti i reparti aziendali, dalle dirigenze in giù, i risultati da ottenere per raggiungere gli obiettivi e la misurazione di questi risultati. Se i risultati non si raggiungono, occorre capire perché e raffinare il proprio metodo di lavoro (o di individuazione dei risultati da raggiungere, che potrebbero essere stati fissati in maniera sbagliata).⁴⁸

La differenza interessante con MBO, SMART e KPI è che, in OKR, un raggiungimento degli obiettivi al 100% non è né realistico né auspicabile. In OKR, il 70% del raggiungimento dell'obiettivo è consuetudine. L'intenzione è quella di motivare le persone e di guidare il pensiero innovativo. Il raggiungimento di un obiettivo al 100% viene considerato come un errore in fase di pianificazione, proprio perché ritenuto non abbastanza ambizioso. Il vantaggio riconosciuto a questa modalità di definizione degli obiettivi risiede nel focalizzarsi su obiettivi ambiziosi. La diffidenza nell'uso, invece, sta nella mentalità. Mancare il risultato è ancora un ponte troppo lontano per la maggior parte delle aziende, il che lo rende affascinante, ma non ancora ampiamente adottato.⁴⁹

I would say performance management is more about feedback associated with an individual and their career trajectory of accomplishments. A lot of technology companies adopt the OKR method because it's a bit all-embracing and simple/intuitive. Key Results incorporate measurable milestones that contribute towards your goal. KPIs are somewhat incorporated

⁴⁷<http://wolf.slow-news.com/okr-metodo-objectives-key-results/>

⁴⁸ Rick Klau, Google Ventures Startup Lab

⁴⁹The Ultimate Guide to OKRs, F. Souza Homem de Mello

in OKRs as they are just the metrics define the key result (e.g. Objectives as measured by Key Results).⁵⁰

I tend to compare each performance management buzzword to OKRs and KPIs since these are the most commonly used terms right now. OKRs are very similar to SMART goals. The MBO model is probably the earliest predecessor to all the performance management approaches we have today. Regardless of the approach you take to performance management, you will end up identifying and measuring KPIs. Once we have a basic understanding of the performance management options, we need to ask ourselves the following question: "Which approach will help the organization identify KPIs that reflect strategy, help people get their work done better, and make work most engaging?" There are several up and coming software platforms designed to help people get their work done better and make work more engaging.⁵¹ Per concludere, possiamo dire che ci sono molte somiglianze tra i 5 metodi di gestione degli obiettivi. Sono praticamente tutti d'accordo sul da farsi: fissare obiettivi chiari; installare metriche e misurazioni; eseguire integrazioni obiettivo a tutti i livelli, promuovere la trasparenza. La differenza sta nel come; come essere d'accordo sugli obiettivi, come descrivere gli obiettivi e come raggiungerli.

⁵⁰Menaka Shroff, Head of Marketing at BetterWorks, 2015

⁵¹Ben Lamorte, OKRs.com Founder, 2014

2.4 Gli stili e i comportamenti di leadership

È molto importante che un cambiamento radicale, come l'introduzione dello Smart Working, sia spinto e guidato dall'alto, da una leadership forte, che comunichi ai dipendenti, la decisione di introdurre un mutamento nell'assetto organizzativo, nella cultura e nell'approccio al lavoro. Quindi, è necessaria una sponsorship dei dirigenti per mitigare gli ostacoli che si possono incontrare lungo il percorso.

Il leader deve possedere alcune caratteristiche chiave. Innanzitutto deve essere open minded e flessibile per adattarsi facilmente alle nuove modalità di lavoro ed interagire con ogni tipo di persona; deve essere interessato alle novità e alle nuove culture; deve essere capace sia di gestire la complessità che prendere decisioni che comportano radicali cambiamenti del contesto come l'adozione dello Smart Working; deve essere elastico ed ottimista per incentivare il proprio team; essere onesto per avere una relazione di fiducia con i propri collaboratori; deve avere una vita personale stabile e, infine, avere le competenze sia tecniche che di business affinché sia credibile⁵². La leadership è un processo di influenza sociale in cui una persona è capace di procurarsi l'aiuto ed il sostegno di altre persone, per il raggiungimento di un obiettivo comune. È l'abilità di sviluppare una visione che motivi altri a raggiungere un obiettivo comune, in modo coeso e coerente con la cultura organizzativa.

⁵²(Kramer, 2005)

2.4.1 Le teorie sulla Leadership

2.4.1.1 Trait theory

Le teorie basate sull'approccio caratteriale si fondano sul presupposto che leader si nasce, non si diventa; ci sono alcuni tratti caratteriali innati che fanno emergere la persona come leader.

• Ambizione	• Desiderio di comandare
• Onestà e integrità	• Self- confidence
• Intelligenza	• Job- relevant knowledge

- Vantaggi:
 - identifica i tratti che possono essere misurati
 - Aiuta a definire il processo di leadership
- Limiti:
 - Non c'è accordo sulle caratteristiche ritenute più importanti
 - Non tiene conto di altri elementi (situazioni, contingenze)

2.4.1.2 Behavioural theory

La teoria del comportamento va a sfatare il mito del "leader nato". Secondo questa teoria, leader si diventa, un leader si costruisce, attraverso l'apprendimento e osservando i leader. Tale teoria è basata sugli studi di D. McGregor, R. Blake e J. Mouton. Secondo questi studi, non è possibile valutare un possibile leader dai tratti caratteriali.

2.4.1.3 Contingency theory

La teoria della contingenza: modello di Fiedler

Fiedler ha, per primo, preso in considerazione lo stile del leader e la situazione del gruppo come variabili in relazione tra di loro. Ha, quindi, aperto la strada agli studi interazionisti sulla leadership. Per quanto riguarda lo stile del leader, Fiedler, parte dalla distinzione di Bales tra leader centrati sul compito e sulle relazioni, strutturando uno strumento di misurazione che permetta di distinguere fra l'una e l'altra tipologia di leader. Tale strumento consiste nel proporre agli individui una scala di valutazione del collaboratore meno preferito (LPC) che deve essere giudicato in base a coppie opposte di aggettivi (amicale-non amicale; collaborativo-non collaborativo), su una scala di otto punti. Il punteggio LPC è calcolato come somma dei punteggi che si ottengono in ogni coppia di aggettivi: un LPC elevato indica un leader rivolto maggiormente alle relazioni; un LPC basso indica un leader centrato sul compito. L'efficacia dell'orientamento del leader dipende da tre fattori:

1. Le qualità delle relazioni leader-membri
2. Il grado di strutturazione del compito
3. Il potere legato alla posizione del leader:⁵³

Combinando tra loro questi tre fattori, si ottengono otto combinazioni possibili. I leader con basso LPC sono più efficaci nei due estremi del continuum. Ciò significa che la relazione tra il leader e i membri, non sono strutturate, il leader non riesce ad influenzare. I leader con alto LPC sono più efficaci nelle situazioni intermedie, hanno un potere forte, ma le relazioni con il team, anche in questo caso, non sono strutturate. Infatti, quando la situazione è estremamente positiva o, viceversa, estremamente negativa, il leader centrato sul compito può funzionare efficacemente: nel caso della situazione molto favorevole, il leader si può concentrare sul compito, visto che non ci sono elementi disfunzionali che gli richiedono di investire energia su altri settori. Quando la situazione è estremamente negativa, il centraggio sul compito può risanare agli altri elementi disfunzionali. Nelle situazioni intermedie, dove ci sono fattori situazionali che funzionano e altri che non funzionano, il leader

⁵³Fiedler F.E., 1967, A theory of leadership effectiveness, McGraw-Hill, New York.

ad alto LPC, col suo orientamento sulle relazioni, può essere un elemento motivante per far procedere il gruppo.

Least-Preferred Co-Worker Scale									
Unfriendly	1	2	3	4	5	6	7	8	Friendly
Unpleasant	1	2	3	4	5	6	7	8	Pleasant
Rejecting	1	2	3	4	5	6	7	8	Accepting
Tense	1	2	3	4	5	6	7	8	Relaxed
Cold	1	2	3	4	5	6	7	8	Warm
Boring	1	2	3	4	5	6	7	8	Interesting
Backbiting	1	2	3	4	5	6	7	8	Loyal

Punteggio più basso nella scala identifica un leader task-oriented, identifica un gruppo che è adatto a completare progetti e compiti assegnati. Punteggio più alto nella scala identifica un leader relationship-oriented, più adatto a gestire situazioni complesse.

Fig. 5 – Scala identificatrice di un leader task-oriented o relationship-oriented

2.4.1.4 *Situationaltheory*

I fondatori del modello situazionale sono Hersey e Blanchard, negli anni '70. Secondo questo modello, non esiste lo stile di leadership migliore, che sia valido in tutte le situazioni. Ogni situazione prevede un modello valido, e il leader deve adattare il suo stile a seconda della situazione e dei suoi collaboratori. Fondamentale, in questo modello, è la maturità dei collaboratori. Intesa come:

- maturità lavorativa, ovvero le conoscenze, le capacità tecniche e l'esperienza acquisita;
- maturità psicologica, ovvero, la fiducia in sé stessi, la disponibilità e la motivazione.

Al variare della maturità dei collaboratori, deve mutare il comportamento direttivo e relazionale del leader. ⁵⁴Per un efficace e completo mutamento dell'organizzazione del lavoro, è necessario agire sui comportamenti del personale e sugli stili di leadership dei manager.

⁵⁴Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini, P.Hersey - K.Blanchard,1984

La leadership è una variabile essenziale da innescare per migliorare le performance dell'impresa. Per assicurare prestazioni elevate, è necessario garantire un elevato livello motivazionale, all'interno del personale. Rispetto all'impostazione tradizionale, in cui si davano direttive specifiche e si controllavano i risultati a posteriori, i nuovi modelli di lavoro, incoraggiano una leadership partecipativa, in cui l'obiettivo fondamentale è garantire l'equilibrio tra il livello di autonomia e maturità nel prendere le decisioni migliori per raggiungere gli obiettivi richiesti⁵⁵.

2.4.2 Gli stili di leadership

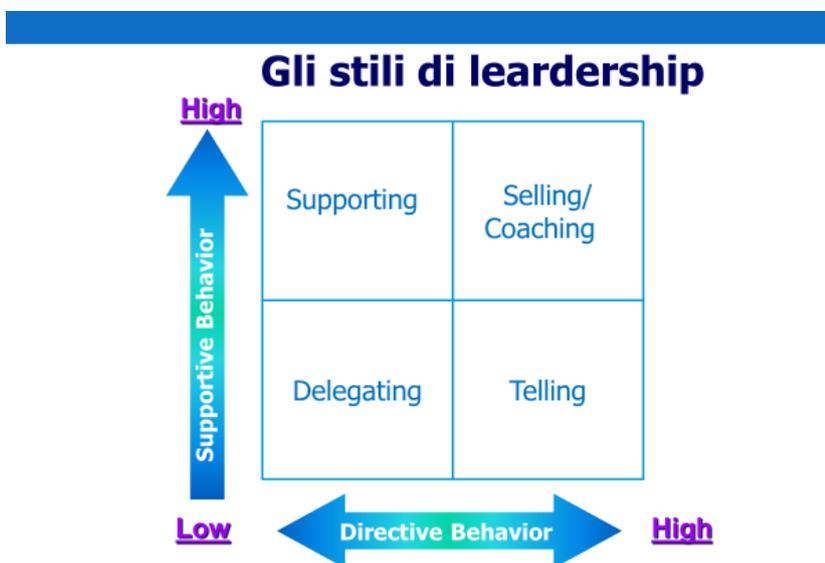


Fig. 6 – Gli stili di leadership e i comportamenti direttivi e di supporto (Nahavandi e Malekzadeh, 1993)

Secondo gli studiosi Nahavandi e Malekzadeh, esistono quattro stili di leadership:⁵⁶

2.4.2.1 Telling/Directing – Leadership direttiva (molto direttivo; poco di supporto)

Nel momento in cui i collaboratori mostrano una scarsa maturità, non hanno le idonee competenze e non sono pronti ad assumersi le responsabilità, è necessario che il leader adotti

⁵⁵Martin, Liao, & Campbell, 2013

⁵⁶The Art and Science of Leadership, Nahavandi

uno stile basato su un alto comportamento direttivo e un basso comportamento relazionale. Quindi, in questo caso il leader definisce i ruoli e stabilisce i modi e i tempi delle attività che devono essere svolte; vengono date ai dipendenti molte istruzioni e comandi, senza far leva su motivazione e competenze. Questo approccio è supportato da una cultura di tipo command and control che tende a evidenziare e dare valore alla struttura gerarchica ⁵⁷. I compiti sono basati sul comportamento e non sulla performance. Si deve esplicitare cosa, come e quando svolgere i compiti assegnati.

2.4.2.2. *Selling/Coaching* – Leadership orientata alla riuscita (molto direttivo; molto di supporto)

Quando i collaboratori mostrano una maturità medio-bassa, scarse competenze, ma sono disponibili ad assumersi le responsabilità e hanno fiducia in sé stessi, lo stile di leadership più adatto, è quello dato da un alto comportamento direttivo e un alto comportamento relazionale. Quindi, in questo caso, il leader definisce i ruoli, stabilisce i modi ed i tempi delle attività che devono essere svolte ma sostiene i suoi collaboratori, cercando di far accettare, loro, le scelte da lui adottate. Utilizzato per convincere i dipendenti ad accettare i compiti loro assegnati, quando sono motivati, anche se non totalmente qualificati. Pur mantenendo un orientamento al compito assegnato, il leader comincia a coltivare la relazione col dipendente ⁵⁸.

2.4.2.3 *Supportive* – Leadership di supporto (poco direttivo; molto di supporto)

Il leader si focalizza sulle relazioni e meno sulla direzione. Lavora con il team, condivide le responsabilità ed il processo decisionale. Nel momento in cui i collaboratori hanno una maturità medio-alta, hanno elevate competenze, ma non dispongono di una adeguata fiducia in sé stessi, il leader deve adottare uno stile fondato su un basso comportamento direttivo e un alto comportamento relazionale, per spronarli ad utilizzare le proprie capacità. Il leader è prevalentemente un facilitatore, migliorando la comunicazione in un processo di decision-making condiviso con i dipendenti. Questo stile di leadership è efficace in situazioni in cui i dipendenti sono competenti, ma privi di fiducia in sé stessi ⁵⁹.

⁵⁷ Hersey et al., 1980

⁵⁸ Martin e Bush, 2006

⁵⁹ Mulford e Silins, 2003

2.4.2.4 *Delegating* – Leadership partecipativa (poco direttivo; poco di supporto)

Il leader trasferisce le responsabilità ai collaboratori. Tuttavia, controlla i progressi ma è meno coinvolto nelle decisioni. Nel momento in cui i collaboratori hanno un elevato grado di maturità, hanno elevate competenze tecniche, sono disponibili e sicuri di sé, il leader può limitarsi a definire gli obiettivi e lasciar decidere ai collaboratori come realizzarli. Quindi, in questo caso, può adottare uno stile basato su un basso comportamento direttivo e un basso comportamento relazionale. I dipendenti, se esperti e altamente motivati, possono prendere decisioni o risolvere i problemi in autonomia ⁶⁰. L'efficacia degli stili di leadership in un'organizzazione, dipende anche dalla capacità del leader di adattarsi alle richieste, alle capacità e alla motivazione dei propri dipendenti⁶¹.

2.4.3 Coaching

“Tutte le ricerche che ho condotto dimostrano che non sono richiesti modi diversi di gestire le persone, ma un management di qualità.” (Annie Leeson). Una competenza fondamentale per la gestione delle persone è il coaching. Coaching è quando un manager supporta le persone all'interno di un team; diverso dall'imporre il da farsi. Il coaching è una metodologia di sviluppo personale nella quale una persona (detta coach) supporta un cliente nel raggiungere uno specifico obiettivo personale o professionale, fornendo formazione, supporto e guida. Consiste in un metodo di sviluppo degli individui, dei gruppi e delle organizzazioni; è basato sul riconoscimento, la valorizzazione e l'allenamento delle potenzialità insite in ognuno di noi. I compiti del coach sono:

1. Definire: cioè identificare e comunicare, in modo chiaro, le prestazioni da raggiungere così che, ogni dipendente, comprenda quale sia il suo compito e, quali, le sue responsabilità. Inoltre, il manager deve definire in modo chiaro quali siano i KPI da controllare per permettere, anche al personale, di porre la propria attenzione soprattutto sugli aspetti più importanti ⁶².

⁶⁰ Spillane, 2004

⁶¹Organizational Behavior, AfsanehNahavandi e Ali R. Malekzadeh

⁶² Cascio, 2000

2. Facilitare: cioè fornire tutte le risorse necessarie – come i laptop per lavorare fuori dall’ufficio – affinché il personale raggiunga gli obiettivi nei tempi stabiliti e, allo stesso tempo, si superino le eventuali barriere ⁶³.

3. Incoraggiare: attività volta a stimolare i dipendenti per il raggiungimento dei risultati desiderati attraverso adeguate ed equilibrate ricompense tra il personale e finalizzata ad ottenere adesioni tra gli operatori ⁶⁴.

2.4.4 Policy aziendali

L’implementazione dello SW in azienda, richiede una revisione e una introduzione di policy organizzative volte a favorire la collaborazione, la comunicazione e la flessibilità, in particolar modo, in termini di spazio e tempo ⁶⁵. La flessibilità temporale permette al lavoratore e all’azienda di trovare diverse soluzioni. Le più diffuse, sono le seguenti ⁶⁶.

- **Part-time:** è un contratto di lavoro a tempo parziale che prevede un orario inferiore rispetto all’orario di lavoro a tempo pieno, stabilito dalla legge in 40 ore settimanali. La disciplina di tale forma di contratto, è inclusa nel Decreto Legislativo 81/2015. La norma non contiene più una specifica definizione, ma si ritiene che la riduzione dell’orario di lavoro possa essere:

- di tipo orizzontale, quando il dipendente lavora tutti i giorni ma meno ore rispetto al normale orario giornaliero;
- di tipo verticale, quando il dipendente lavora a tempo pieno ma solo per alcuni giorni della settimana, del mese o dell’anno;
- di tipo misto, ovvero una combinazione dei due precedenti.

- **Flex-time:** è regolato dai contratti collettivi nazionali. Indica un sistema di orario di lavoro che permette ai dipendenti di variare la collocazione temporale della prestazione, svolgendo però un dato numero di ore in un periodo dato.

- **Time Off In Lieu (TOIL):** è un sistema di flessibilizzazione dell’orario di lavoro attuato attraverso un meccanismo compensativo delle ore, grazie ad una banca delle ore. Il

⁶³ Cascio, 2000

⁶⁴Greenberg, 1987

⁶⁵Kleiner e Bouillon, 1988; Morishima, 1991

⁶⁶ Flexibility, 2011; Advice, 2013

lavoratore ha la possibilità di gestire le proprie ore. Può accantonare le ore (crediti), attraverso il lavoro straordinario, nei periodi di maggiore intensità di lavoro. Tali crediti possono essere spesi, sotto forma di riposi compensativi, per attività personali o familiari. In alternativa, il dipendente può anche richiedere che le ore gli vengano remunerate.

- **Annualized hours:** è una logica che consente agli impiegati di destinare una consistente percentuale delle proprie ore lavorative, al lavoro flessibile. Tale modalità di gestione dell'orario lavorativo è in grado di normalizzare le forti fluttuazioni stagionali di domanda, concedendo un periodo di lavoro flessibile ai dipendenti quando la stagionalità è bassa ⁶⁷.
- **Compressed working weeks:** tale modalità consente di gestire l'orario lavorativo settimanale in modo differente da quello tradizionale, così come, conseguentemente, anche i giorni di riposo, senza variare, però, il numero totale di ore lavorate ⁶⁸.
- **Career breaks:** fornisce ai dipendenti la possibilità di interrompere temporaneamente la propria carriera, prendendo un periodo di aspettativa, per motivi diversi da quelli lavorativi⁶⁹.
- **Zero hours contract:** tale contratto consente alle persone di lavorare in alcuni specifici periodi temporali, senza specificare però il numero di ore. Il contratto è poi definito a chiamata e il dipendente lavora il tempo necessario per completare le attività richieste⁷⁰.

Importante è anche la flessibilità spaziale, che genera nuovi modelli di remote o mobile working. Così si dà la possibilità al dipendente di svolgere il proprio lavoro da qualsiasi località, quella da lui ritenuta più confortevole, come: casa, coworking, treno o dai clienti⁷¹. Per rendere questo possibile, è necessario dotarsi di moderne tecnologie informatiche che permettano di ricreare l'ambiente tipico dell'ufficio in una diversa ubicazione. Le principali modalità di lavoro flessibili, in termini spaziali, sono riportate di seguito:⁷²

⁶⁷Babbar e Aspelin, 1998

⁶⁸Ronen e Primps, 1981

⁶⁹Babbar e Aspelin, 1998).

⁷⁰Lazear, 1981

⁷¹Shockley e Allen, 2007

⁷²Bertin e Denbigh, 2000

- Home-based telework: il dipendente lavora da casa e, grazie alla tecnologia messa a disposizione dall'azienda, comunica con il team tramite PC e altri dispositivi che gli consentono un'elevata autonomia e un'efficace comunicazione⁷³.
- Mobile telework: il lavoratore può svolgere la sua attività lavorativa a prescindere dal luogo, grazie all'utilizzo di tecnologie informatiche portatili. È una modalità maggiormente diffusa per il lavoro a progetto⁷⁴.
- Satellite branch office: si tratta di una filiale prevista appositamente per i modelli lavoro flessibile. Nasce per rispondere a un'esigenza ben precisa, per intercettare una clientela universale, data la possibilità di collegamenti esterni tramite le moderne tecnologie⁷⁵.
- Telecottage: sono centri creati da enti pubblici, o da un consorzio di imprese in cui lavorano dipendenti di diverse aziende, accomunati dalla vicinanza geografica dal centro. Questi centri sono attrezzati con moderne tecnologie⁷⁶.
- Condivisione delle postazioni: gli spazi di lavoro vengono condivisi al fine di agevolare la comunicazione e la collaborazione, in questo modo, i dipendenti possono decidere dove svolgere la propria attività lavorativa e anche le postazioni diventano mobili e flessibili⁷⁷.
- Lavoro in team virtuali: tale modalità di lavoro consente di fare collaborare e comunicare lavoratori distribuiti temporalmente e virtualmente, attraverso il supporto di nuovi strumenti tecnologici. Tale nuovo modello deve essere semplice, affidabile e, soprattutto, accessibile ai dipendenti, attraverso qualsiasi strumento e in ogni momento⁷⁸. Le organizzazioni che implementano tale nuovo modello di lavoro, si avvalgono di una rete di computer che consente di lavorare elettronicamente in team, ottenendo buone performance⁷⁹.

⁷³Tietze e Musson, 2003

⁷⁴ Cameron e Webster, 2013

⁷⁵ Butler, 2008

⁷⁶Bertin e Denbigh, 2000

⁷⁷ U.S. General Service Administration, 2014

⁷⁸ Mortensen e O'Leary, 2012

⁷⁹ U.S. General Service Administration, 2014

Le nuove policy portano, quindi, a favorire un modello di empowerment delle famiglie⁸⁰, basato sul concetto di valorizzazione del capitale umano e sociale delle famiglie, viste come stakeholder della società. In quest'ottica, l'equilibrio vita privata- lavoro, non è più un costo, ma un investimento produttivo per le aziende⁸¹. Per utilizzare tale modello socio-economico risulta fondamentale un cambiamento del modello organizzativo, che non premi più i dipendenti in base al tempo trascorso in ufficio, ma che valuti le performance in base al raggiungimento dei risultati, conferendo maggiore fiducia ai lavoratori e quindi, maggiore autonomia⁸². È dunque, fondamentale, una riorganizzazione complessiva che, destrutturando tempi e luoghi di erogazione dell'attività lavorativa, destrutturi anche la cultura della presenza a favore della cultura della responsabilizzazione⁸³.

È possibile identificare sullo SW Journey i diversi stadi di maturità della leva relativa alle policy organizzative, come presentato in figura:⁸⁴

- Stationary Work: le persone lavorano, in prevalenza, alla loro postazione, rispettando orari fissi e non modificabili⁸⁵;
- Flexible Work: le persone godono di una certa autonomia nella definizione del proprio orario di lavoro, in termini di orario di entrata/uscita e durata⁸⁶;
- Portable Work: le persone hanno la possibilità di svolgere il loro lavoro in luoghi diversi dall'ufficio e godono di autonomia nella definizione degli orari di lavoro⁸⁷;
- Life Balanced Work: si presta maggiore attenzione al benessere delle persone a cui viene data la possibilità, attraverso il telelavoro ed altri servizi, di conciliare al meglio le esigenze lavorative e private⁸⁸;

⁸⁰Donati, 2008; Schubert et al, 2009

⁸¹Gstrein et al.,2007; Donati, 2008

⁸²Galinsky, 2012; Beninger e Carter, 2013

⁸³Gherardi e Poggio, 2003

⁸⁴Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

⁸⁵Zheng e Yuan, 2006; Duxbury et al., 1998

⁸⁶Tremblay, 2002; Maruyama e Tietze, 2012

⁸⁷Denielson et al., 2000

⁸⁸Kaplan e Norton, 1998; Schubert et al, 2009

- **Border-free Work:** le persone lavorano senza alcun vincolo in termini di orario e luogo. La piena responsabilizzazione elimina la necessità di controllo⁸⁹.

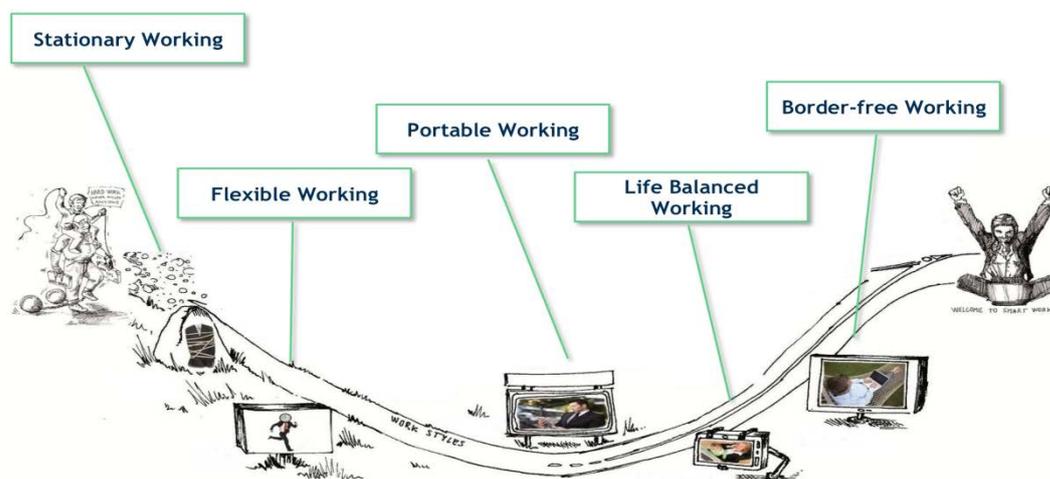


Fig. 7 - SW Journey – Policy Organizzative (Osservatorio SW, 2013)

L'Osservatorio SW ha identificato i diversi step evolutivi degli stili di leadership e della cultura aziendale, attraverso le diverse dimensioni dello SW Journey⁹⁰.

Lo sviluppo avviene attraverso la progressiva promozione di quattro principi di leadership che costituiscono i valori principali a supporto dell'adozione dello SW, osservabili sullo Smart Leadership Journey. Di seguito, si riportano gli step evolutivi che i leader devono intraprendere per favorire l'evoluzione attraverso ciascuna dimensione del Journey:

- **Sense of community:** questo principio rappresenta il passaggio da un approccio funzionale e gerarchico, ad un sistema di rapporti collaborativi, favorendo un sentimento di identità e appartenenza dei dipendenti all'intera organizzazione ed a reti sociali estese. Nei modelli di SW, infatti, è importante che i manager creino fiducia e favoriscano la condivisione dei valori nelle funzioni organizzative per facilitare comunicazione e collaborazione tra le persone. ⁹¹Tale principio, quindi, si articola nei seguenti livelli di maturità:

⁸⁹Cameron e Webster, 2013; Mortensen, 2012

⁹⁰Osservatorio SW, 2013

⁹¹Mullen, 1997; Rovai, 2002

- o Hierarchy: i manager limitano la trasparenza ed il coinvolgimento nelle decisioni degli impiegati ⁹²;
- o Functional: i manager incoraggiano le persone a collaborare e a condividere la loro conoscenza esclusivamente con i colleghi del proprio team e a focalizzare la loro attenzione sulle problematiche locali⁹³;
- o Family: i manager promuovono un forte senso di identità e appartenenza delle persone all'organizzazione e, in particolare, alla loro "famiglia" professionale⁹⁴;
- o Company Wide: i manager promuovono la creazione di relazioni di lavoro informali, entro i confini organizzativi e funzionali⁹⁵;
- o Open Network: i manager promuovono la creazione di reti di collegamenti (università, clienti, fornitori e altri stakeholders), esterne all'azienda, al fine di supportare l'innovazione⁹⁶.
- Empowerment: l'autonomia decisionale viene valutata come il grado di libertà dei dipendenti nel prendere le decisioni per raggiungere gli obiettivi pianificati, basandosi su un forte senso di fiducia reciproca, di impegno e ownership sui risultati⁹⁷. I livelli di maturità sono:
 - o Command& Control: i manager si concentrano su definizione e controllo dei compiti, senza dare, ai propri dipendenti, risultati ambiziosi⁹⁸;
 - o FlexibleStandards: i manager conferiscono flessibilità ai propri dipendenti, in termini di modalità con le quali svolgere il proprio lavoro, ma entro certi limiti ben definiti⁹⁹;

⁹²Koh et al., 2003; Mc Millan, 1996

⁹³Rovai, 2002; Chipuer e Pretty, 1999

⁹⁴Hill, 1996; Rovai e Jordan, 2004

⁹⁵Maton e Salem, 1995; Koh et al., 2003

⁹⁶Jansen et al., 2009; Shen et al., 2008

⁹⁷Conger e Kanungo, 1988

⁹⁸Kirkman et al., 2004; Spreitzer, 1995

⁹⁹Copestake, 2006; Bush, 1989

- o Performance Based Evaluation: i manager definiscono obiettivi e risultati e delegano attività e responsabilità ai propri dipendenti¹⁰⁰;
- o Collaborative Goal Setting: i manager discutono e negoziano obiettivi e risultati attesi con i dipendenti, in modo collaborativo¹⁰¹;
- o Full Empowerment: i manager coinvolgono e autorizzano i propri dipendenti a definire, in modo proattivo, i propri obiettivi personali, che devono essere coerenti con quelli aziendali.¹⁰²
- Flexibility: è l'abilità dell'organizzazione di adattarsi alle differenti esigenze degli individui; richiede una grande disponibilità ed un'elevata attenzione e rispetto per gli individui¹⁰³. Anche in questo caso, tale principio, si articola in più stadi evolutivi:
 - o Restrictive Work: i manager non danno ai dipendenti la libertà di scegliere come lavorare¹⁰⁴;
 - o Flexible Time: i manager rendono possibili orari di lavoro flessibili, in accordo con le policy organizzative stabilite¹⁰⁵;
 - o Flexible Work: i manager danno ai dipendenti l'opportunità di scegliere quando e dove lavorare, anche fuori sede¹⁰⁶;
 - o Work life Balance: i manager pongono grande attenzione al benessere delle persone, dando loro la possibilità di bilanciare lavoro e vita privata, favorendo un utilizzo appropriato e responsabile della flessibilità¹⁰⁷;
 - o Border-free Work: i manager promuovono la totale flessibilità nella pianificazione delle attività e nella scelta delle modalità di lavoro¹⁰⁸.

¹⁰⁰Merchant e Van der Stede, 2007; Spreitzer, 1995

¹⁰¹Berlew, 1986; Kanter, 1983; Thomas e Velthouse, 1990

¹⁰²Conger e Kanungo, 1988; Merchant e Van derStede, 2007

¹⁰³Koroma, 2014; Fang, 2012

¹⁰⁴Kirkman et al., 2004; Spreitzer, 1995

¹⁰⁵Scandura e Lankau, 1997; Almer e Kaplan, 2002

¹⁰⁶Halpern, 2005; Fang, 2012

¹⁰⁷Okhuysen et al., 2013; Cummings et al., 2009

¹⁰⁸Clark, 2000; Okhuysen et al., 2013

- Virtuality: indica la capacità di saper scegliere lo strumento giusto per fare una determinata attività di gruppo¹⁰⁹. I suoi stadi evolutivi sono:
 - o Physical: i manager comunicano e condividono informazioni con i propri dipendenti, primariamente, attraverso incontri fisici¹¹⁰;
 - o Communicative: i manager utilizzano strumenti IT per interagire con i loro dipendenti, attraverso un modello di comunicazione top-down e non favoriscono utilizzi alternativi di questi strumenti¹¹¹;
 - o Collaborative: i manager utilizzano in modo appropriato i diversi mezzi di comunicazione e collaborazione, secondo gli obiettivi di interazione¹¹²;
 - o Mobile: i manager utilizzano diversi devices e strumenti IT, comprese soluzioni professionali, per lavorare con i loro dipendenti¹¹³;
 - o FullyAdaptive: i manager incoraggiano i loro dipendenti a scegliere liberamente le modalità e gli strumenti preferiti per l'interazione e la collaborazione, al fine di svolgere al meglio i propri compiti¹¹⁴.

Per ogni principio, il modello di maturità in figura 7, mostra i diversi comportamenti di leadership da implementare, che abilitano l'adozione e la diffusione progressiva dello Smart Working. Il modello può essere utilizzato dai manager come strumento di autovalutazione e definizione dei piani d'azione; permette, infatti, di fissare il punto di partenza e di definire le possibili pratiche di leadership da mettere in atto, per muoversi verso un livello di maturità superiore.

¹⁰⁹Harris, 2003; Golden, 2006

¹¹⁰Kirkman e Mathieu, 2005; Chudoba et al., 2005

¹¹¹Shepherd, 2006; Suter et al., 2009

¹¹²Brunelle, 2012; Baker, 2010

¹¹³Dixon e Ross, 2011; Golden, 2006

¹¹⁴Kirkman e Mathieu, 2005

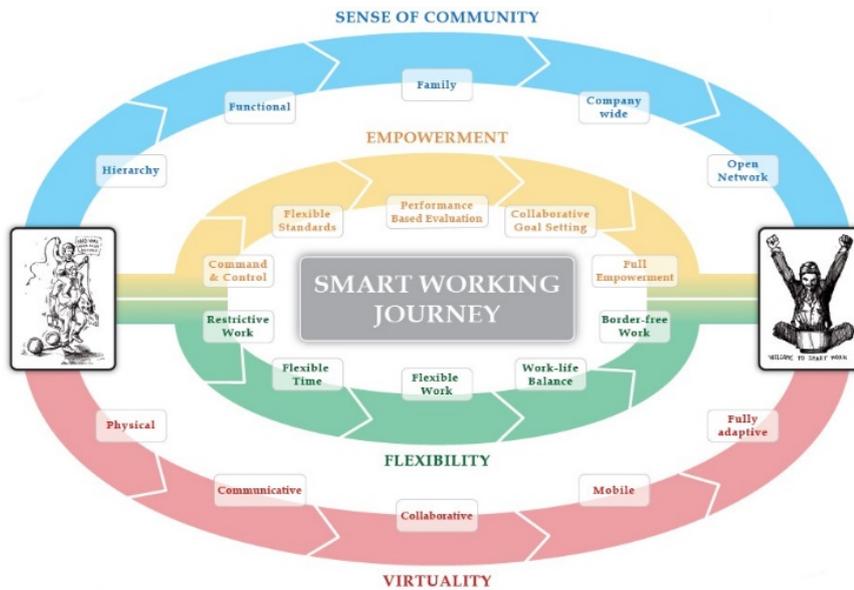


Fig. 8– Smart Leadership Journey (Osservatorio SW, 2013)

Nonostante la letteratura riguardo il tema dello Smart Working sia ancora limitata, gli studi precedenti, inerenti alle novità organizzative, evidenziano come la cultura sia l'elemento essenziale e necessario, per l'introduzione di cambiamenti all'interno dell'azienda. Ancora, però, non si è identificato un modello che descriva, in modo chiaro, le caratteristiche e le competenze che il leader deve possedere, in un contesto di lavoro agile.

2.5 Layout fisico

2.5.1 Come nasce l'ufficio

I primi uffici, intesi con l'attuale concezione, risalgono al periodo della Rivoluzione Industriale. Presentavano una struttura simile ad una cella di una prigione, metafora del controllo sul lavoratore. Non si conosce con sicurezza l'origine di questa tipologia di ufficio. Alcuni studiosi sostengono che derivi dalle celle dei monaci; mentre, secondo altri, derivi dagli Uffizi, Galleria di Firenze, dove un duca della famiglia Medici riunì alcuni Signori che lavoravano per lui, in modo tale da influenzarli e tenerli sotto controllo. Questa struttura di base è stata molto utilizzata ma, nell'ultimo secolo, vi è stata un'evoluzione nel design dei luoghi di lavoro ¹¹⁵. Gli uffici cominciarono ad essere progettati intorno al flusso di

¹¹⁵Space and organisation Mobach, M. P. 2015

lavoro e le persone venivano posizionate secondo un ordine cronologico e sequenziale. Altro sviluppo importante si è verificato in concomitanza con la crescita del settore dei servizi, in cui l'ufficio diventò uno status symbol.¹¹⁶

2.5.1.1 Come cambia l'ufficio

Partiamo da un presupposto semplice: tutte le aziende hanno la necessità di aumentare la produttività e abbassare i costi. Le leve da muovere sono, chiaramente, diverse: dall'organizzazione del lavoro, alla gestione dei fornitori e della produzione e così via. Senza dubbio, un punto centrale in tema di produttività, sono le condizioni in cui lavorano dipendenti e collaboratori. Lo sanno bene, i lavoratori negli Headquarters di Google e di Facebook. Lo dicono da tempo alcune aziende italiane, Cucinelli su tutte. Persone felici, lavorano meglio e rendono di più. Un sano work-life balance, spazi di lavoro non "soffocanti", la possibilità di lavorare su progetti propri, leader e manager più empatici. Oggi, i modi per aumentare la felicità sui luoghi di lavoro, sono molti. Tra questi, prende sempre più piede il dare ai dipendenti la possibilità di lavorare in contesti più confortevoli e stimolanti dal classico ufficio: ad esempio da casa, da spazi di coworking o nei nuovi modelli di uffici progettati intorno al dipendente. Una pratica ormai non soltanto fattibile, grazie alle tecnologie e ai passi avanti della legislazione, ma spesso anche auspicabile.

Stiamo assistendo ad un cambiamento contestuale. Le spinte verso la knowledge economy e l'emergente bisogno di smartness, portano le persone a ricercare maggiore flessibilità nel lavoro e ad equilibrare il rapporto tra vita privata e carriera professionale. Inoltre, si prevede che, entro il 2020, più della metà della forza lavoro, sarà composta da persone appartenenti alla così chiamata generation Y – i nati tra il 1979 ed il 1997 – ovvero, la prima generazione influenzata dalla nascita dalle nuove tecnologie e caratterizzata, per natura, da forte mobilità e flessibilità. Date le caratteristiche peculiari di tali individui, essi ricercano la connessione e la condivisione con i propri coetanei e sono particolarmente propensi a nuove esperienze e metodi di lavoro¹¹⁷. Tutto ciò si traduce in un indispensabile adattamento delle imprese a tali esigenze, anche attraverso nuove conformazioni dello spazio fisico, in base alle necessità della propria forza lavoro, trasformandolo in un luogo di collaborazione, nonché, in una risorsa per il singolo, per il gruppo e per l'azienda stessa¹¹⁸. Tra le leve delle

¹¹⁶G.Clapperton e P.Vanhoutte- Il manifesto dello Smarter Working

¹¹⁷O'Neil, 2010

¹¹⁸Wymer, 2008

iniziative di Smart Working c'è, per l'appunto, anche quelle legata agli spazi fisici, ridefiniti e ripensati in un contesto smart che sia in grado di soddisfare diversi stili lavorativi e che sia dinamico e reattivo, così da poter favorire la produttività individuale e di gruppo¹¹⁹. Infatti, uno degli obiettivi dello Smart Working, è proprio quello di utilizzare gli uffici in modo più efficiente e produttivo. Smart Working non significa lavorare in remoto, poiché questo è semplicemente una flessibilità di luogo; lo SW è un concetto più ampio, che ingloba anche questo. Significa, quindi, ripensare in modo “smart” le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Per realizzare questo, è necessario rimuovere i vincoli e modelli oramai superati, che si basano sulla postazione fissa, open space. Infatti, questi si scontrano con i principi di personalizzazione, flessibilità e virtualità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Riprogettare i luoghi di lavoro, permette di apportare una percezione di rispetto ad abitudini e approcci consolidati, agevolando e velocizzando il cambiamento culturale alla base dello Smart Working. Per queste ragioni, il ripensamento degli spazi lavorativi, costituisce un elemento basilare di un'iniziativa di Smart Working e deve essere pensata in modo coerente con il nuovo modello organizzativo e tecnologico che si intende introdurre.

L'ufficio tradizionale si sta trasformando gradualmente, i professionisti in ufficio hanno necessità di possedere gli strumenti idonei alla soddisfazione delle proprie esigenze e aumentare la produttività, sostenere l'innovazione e migliorare la collaborazione¹²⁰. Lo SW concede alle persone una libertà luogo-temporale, che permette di lavorare in modo più efficace ed efficiente; permette di comunicare in modo semplice, indipendentemente dalla propria ubicazione o dal mezzo utilizzato a casa, in ufficio o in viaggio¹²¹. Il ripensamento degli spazi fisici, compreso l'ufficio principale, gioca un ruolo fondamentale nel successo dello smarter working e di un ambiente di lavoro flessibile. Il layout dell'ufficio deve rispecchiare le esigenze e i desideri dei dipendenti. Qualunque sia il tipico ambiente di lavoro (sede principale, filiale, casa), è spesso afflitto da problemi di lavoro – disagi fisici, elevati livelli di rumore, assenza di fondamentali strumenti lavorativi, la mancanza di privacy e di distrazioni costanti. Tutto ciò contribuisce a un ambiente di lavoro malsano¹²². Il layout fisico degli spazi di lavoro (Bricks) è una leva su cui muoversi per definire un modello di SW. Negli ultimi anni, sempre più aziende stanno ripensando al concetto dello spazio fisico

¹¹⁹Plantronics, 2013

¹²⁰Lupi, 2014

¹²¹Vanhoutte, 2014

¹²²Vanhoutte, 2014

di lavoro. Vengono definiti dei piani pluriennali di riprogettazione del layout degli uffici con l'obiettivo di creare ambienti flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone.¹²³

2.5.1.2 Nuovi modelli di ufficio

Jeremy Myerson e Philip Ross hanno individuato diversi tipi di sedi utilizzate dalle aziende. All'interno dell'opera "Space to work: new office design" spiegano come l'ufficio è stato reinventato per rispondere agli imperativi di lavoro della conoscenza, così come i mutevoli imperativi sociali e la tecnologia del nuovo millennio. Esso individua quattro modelli di ufficio: il campus di apprendimento (Academy); il cluster professionale (Guild); il posto di lavoro pubblico (Agorà) e il Lodge. Gli autori sostengono che solo trovando un nuovo equilibrio sul posto di lavoro tra le forze opposte di familiari, clienti e colleghi professionali, i lavoratori della conoscenza possono nel 21 ° secolo ottenere la stessa produttività come i lavoratori manuali nel 20 ° secolo.

- Accademie: Campus progettati per eliminare la natura gerarchica dell'organizzazione del lavoro. Progettati in modo da stimolare il movimento.
- Cluster professionali: Consente di suddividere il personale per disciplina. Incoraggia la condivisione delle idee, soprattutto se utilizzato come spazio di lavoro condiviso.
- Agorà: Il nome deriva dal luogo centrale delle antiche polis greche e indica un open space.
- Lodge: Questi edifici sono progettati tenendo conto delle esigenze sia della vita privata sia del lavoro.¹²⁴

2.5.2 Acustica

Il progetto di un ufficio si trova ad affrontare tematiche complesse ed impegnative: apertura versus privacy, interazione versus autonomia. Le numerose ricerche disponibili e un approccio basato sull'evidenza, possono aiutarci a risolvere alcuni dei problemi relativi al rumore. Sappiamo che le nostre orecchie funzionano 24 ore su 24, anche quando dormiamo.

¹²³Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

¹²⁴Space to work: new office design, Jeremy Myerson e Philip Ross, 2006

L'ascolto è difficile da controllare, soprattutto se il suono può essere compreso e rappresenta qualcosa di rilevante per noi. È per questo motivo che la concentrazione negli uffici open space, può essere problematica. Piccoli aumenti percentuali in salute, benessere e produttività, possono avere un impatto significativo su un'organizzazione. Nigel Oseland e Adrian Burton (2009), sono stati in grado di mostrarci che gli effetti delle condizioni ambientali sui lavoratori in ufficio, possono essere misurati. Dalla ricerca si apprende che l'acustica può influenzare le prestazioni tra lo 0,2 e l'1,7%. Tale valore potrebbe risultare non particolarmente significativo; ma considerando che l'80-90% dei costi operativi di un'organizzazione sono associati alle persone ed alle loro prestazioni, capiamo come, in realtà, tale valore sia significativo. La nuova ricerca pubblicata mostra le correlazioni dirette tra distrazioni dovute ai rumori del parlato e lo stress cognitivo. Il suono influisce fisiologicamente, emozionalmente, psicologicamente. Può compromettere la concentrazione, ridurre la precisione, aumentare la frequenza cardiaca, far rilasciare cortisolo e può renderci distanti a livello sociale, aggressivi e propensi all'irritabilità.¹²⁵

Julian Treasure studia l'impatto del suono sulla produttività e sul nostro benessere. Ritiene che bisogna essere consapevoli del fattore suono al momento dell'arredamento poiché, le ricerche scientifiche, dimostrano che gli open space possono causare una diminuzione della produttività del 65%.¹²⁶ L'acustica viene spesso trascurata in fase di progettazione degli uffici. Questo perché non si considera che ha un impatto significativo sulla produttività delle persone. Ci sono due principali tipologie di interventi che permettono di migliorare la qualità acustica degli spazi fisici:

- Absorb: utile per assorbire il rumore vicino alla sorgente (pannelli fonoassorbenti);
- Block: vengono costruite delle barriere per bloccare il percorso diretto del suono.¹²⁷

In termini pratici, è possibile installare controsoffitti di fonoassorbimento che minimizzino la propagazione del suono, fare uno screen tra le postazioni di lavoro per controllare il suono diretto, pannelli a parete che migliorino il generale comfort acustico, utilizzare materiali per la pavimentazione fonoassorbenti, una buona costruzione della parete in combinazione con una corretta disposizione degli arredi e una opportuna collocazione de-

¹²⁵Istituto Swedish Stress Institute

¹²⁶Istituto Swedish Stress Institute

¹²⁷Ecophon Saint-Gobain- a sound effect on people

gli spazi collaborativi, rispetto a quelli per la concentrazione. Ulteriori parametri per misurazioni fisiche standard, sono fornite dalla BS ISO 3382-3. Misure acustiche per Uffici open space, che fornisce i criteri per la creazione del comfort acustico. Lo standard individua quattro descrittori per misurare gli uffici open space e l'obiettivo è quello di ridurre la distrazione causata dalla propagazione sonora e aumentare la 'privacy'. Negli uffici più innovativi è possibile trovare soluzioni di building automation che consentono di regolare, in modo automatico, l'illuminazione e la temperatura degli spazi, tenendo conto delle condizioni, sia esterne che interne, consentendo non solo di diminuire i costi, ma anche di aumentare il confort degli ambienti, senza influenzare negativamente le attività lavorative delle persone.

2.5.3 Activity-based working

Risulta evidente che molte organizzazioni hanno adottato quelli che possono essere definiti come "nuovi modi di lavorare". Hanno così rotto la "one-desk-one-person". La tendenza è chiara. Le persone richiedono di lavorare in modo diverso. Le imprese innovative e attente alla soddisfazione dei dipendenti, adottano un approccio noto come Activity Base Working (ABW). Piuttosto che risparmiare spazio inserendo più scrivanie possibili, ABW adotta un approccio alternativo che ha le sue fondamenta nei tre pilastri: persone, luoghi e tecnologie. Comprendere, analizzare il tipico giorno lavorativo, la varietà dei compiti eseguiti con tempi diversi, permette all'azienda di implementare un ufficio vicino alle esigenze dei dipendenti. ABW crea una strategia di 'win-win' per azienda e persone. Non cade nella trappola di itinerare il posto di lavoro, si rende conto che le persone non possono esprimere il massimo se non sono messi nelle giuste condizioni. Activity Based Working (ABW) è una trasformazione della strategia di business che offre agli utenti un'ampia scelta di postazioni, per una serie di attività lavorative. Piuttosto che costringere gli individui a intraprendere tutto il loro lavoro in una sola postazione, come ad esempio una scrivania fissa, ABW cerca di incoraggiare le persone a spostarsi nei luoghi in cui è più adatto per loro compiere quel tipo di attività. Gli spazi sono progettati per garantire alle persone il massimo comfort, svolgendo un determinato tipo di attività. Le persone richiedono direttamente o indirettamente luoghi di lavoro di tipo Activity Based, ovvero, spazi lavorativi dinamici, stimolanti, flessibili e adattabili alle varie ed eterogenee attività giornaliere, con zone dedicate alla concentrazione individuale ed altre dedicate al lavoro in team. I dipendenti sono, così, in

grado di poter scegliere l'area di lavoro che meglio si presta ai compiti da svolgere in un dato momento, alternando agilmente momenti di privacy e riservatezza, con momenti di confronto e collaborazione. Nel contesto descritto, le persone si sentono valorizzate e, di conseguenza, risultano più produttive e maggiormente legate alla propria azienda ¹²⁸. ABW riconosce che le persone svolgono attività diverse e hanno bisogno di una varietà di ambienti di lavoro, una giusta tecnologia, una cultura di fiducia e di collaborazione. Prevede, quindi, la libertà di scelta su come, quando e dove i dipendenti lavorano, aiutandoli ad essere più efficaci e impegnati.

Il termine Activity Based working è stato coniato da Erik Veldhoen, un consulente olandese e autore del libro "Demise of the office". ABW è stata implementata, la prima volta, da Interpolis negli anni novanta del Olanda. Possibili benefici e vantaggi:

- Benessere del dipendente; un ambiente di lavoro più sano e più sostenibile.
- Soddisfazione degli impiegati; persone più motivate, impegnate ed efficienti.
- Flessibilità organizzativa; una migliore collaborazione, processo decisionale più efficiente.
- Migliore equilibrio tra vita-lavoro.¹²⁹

Alcuni dati di una ricerca Samsung condotta in Australia, mostrano come il c.d. activity-based working, porti dipendenti e collaboratori ad essere più produttivi, di conseguenza, generare un maggiore ROI per le proprie aziende. La ricerca mostra come i vantaggi del lavoro flessibile siano win-win: i collaboratori guadagnano tempo e risparmiano costi sui trasporti casa-ufficio, rendendo più produttivo il proprio tempo lavorando in un ambiente salubre, stimolante e creativo. Sempre dalla ricerca Samsung, arrivano alcuni dati sulle barriere all'introduzione dell'activity-based working. In molti casi, è la cultura aziendale a frenare lo sviluppo di queste dinamiche. L'indagine evidenzia una sorta di scetticismo dei manager legato alla sicurezza dei dati aziendali. Un dato che potrebbe celare semplicemente una mancanza di visione e coraggio.¹³⁰ D'altronde, è solo dal management che può partire un cambiamento in questo senso. Management che dovrebbe fornire nuovi parametri di

¹²⁸Harris, 2013; Wyllie, et al., 2012; Office of the Government Architect, 2013

¹²⁹<http://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>

¹³⁰Telsyte Digital Workplace Study 2015

valutazione del lavoro, se non addirittura, modi totalmente nuovi di concepire la collaborazione (basati sulle performance, sui progetti realizzati), oltre a modificare l'infrastruttura tecnologica aziendale (dalle tecnologie in cloud agli strumenti per il lavoro da remoto, smartphone, tablet, ecc.). Il concetto di ufficio, per attività di ufficio moderno, mira al un incremento di produttività, attraverso la stimolazione di interazione e comunicazione, pur mantenendo la soddisfazione dei dipendenti e riducendo i costi di alloggio. Per creare un ambiente di lavoro di successo, è importante avere comprensione delle esigenze e dei comportamenti dei dipendenti che utilizzano questo ambiente.¹³¹

2.5.4 Il coworking

2.5.4.1 Introduzione

Negli ultimi decenni la globalizzazione ed il cambiamento tecnologico hanno alterato i rapporti tra la posizione geografica e l'attività socio-economica¹³². Gran parte di questa è stata guidata dalle innovazioni di comunicazione, soprattutto la crescente combinazione di Internet e tecnologie mobile che stanno consentendo una riconfigurazione delle interazioni tra individui e istituzioni, attraverso i domini di lavoro, di apprendimento e di svago¹³³. I teorici della tarda modernità, hanno a lungo osservato alcune delle conseguenze della globalizzazione in un indebolimento di alcune strutture sociali tradizionali, religiose e di classe¹³⁴. Particolarmente critica è la visione di alcuni sociologi che si sono concentrati sulla frammentazione dell'individualismo che lo scioglimento di queste strutture tradizionali, conferisce alla vita urbana contemporanea¹³⁵. Tuttavia, le nuove strutture istituzionali stanno emergendo e vecchie forme vengono riconfigurate per adattarsi all'attuale contesto tecnologico, economico e sociale. Un luogo in cui queste dinamiche sono visibili, è il mondo del lavoro. Questi concetti spaziali per il lavoro, l'apprendimento e la ricreazione, sottolineano l'importanza persistente del posto locale, ed è in contrasto con la 'morte della distanza'¹³⁶ o 'mondo piatto'¹³⁷, prefigurato da alcuni osservatori degli effetti della crescita

¹³¹Activity Based working The Hybrid Organisation: Buildings, Philip Ross

¹³²Giddens, 1991; Storper& Scott, 2009; Lechner e Boli 2014

¹³³Castells 2011; Kostakis&Bauwens 2014

¹³⁴Giddens 1991; Beck 1992, 2002

¹³⁵Sennett, 1998; Bauman, 2000

¹³⁶Cairncross 2001

¹³⁷Friedman 2006

di Internet. Uno dei più importanti di questi concetti spaziali si chiama 'coworking', ovvero condivisione dello spazio di lavoro fisico e cooperazione intenzionale tra i lavoratori indipendenti. L'idea è semplice: professionisti che, grazie alla flessibilità sul posto di lavoro, rendono di più. Si creano posti migliori per lavorare e, di conseguenza, un modo migliore di lavorare.

2.5.4.2 *Definizione*

Coworking è un fenomeno sociale complesso. Gli spazi di coworking sono uffici open space che, i lavoratori della conoscenza mobili indipendenti, condividono come luoghi di lavoro. Ma coworking è di solito definito come accesso allo spazio e alle strutture, in realtà è la qualità sfuggente di questo comportamento 'di lavoro-insieme' che è una fonte di crescente attrazione per i partecipanti, l'attenzione per i commentatori e intrighi per gli accademici ¹³⁸.



Fig. 9 – Spazio di coworking UBerlin, Berlino

2.5.4.3 *Come nasce il coworking*

La maggior parte degli studiosi individuano il 2005 come l'anno in cui viene introdotto il 'coworking', identificato con le pratiche di lavoro condivise¹³⁹. Nel 1999 il teorico Bernard De Koven ha usato il termine 'coworking' per descrivere il modello "lavorare insieme in

¹³⁸Spinuzzi, 2012; Bilandzic, 2013a, 2013b, 2013c; Capdevila, 2014, 2015; Fuzi, Clifton & Loudon, 2015

¹³⁹Fost, 2008; Sundsted et al 2009; Hunt 2009; Botsman & Rogers 2011; Spinuzzi 2012; Capdevila 2013; Parrino 2013; Kojo & Nenonen 2014; Liegl 2014; Lumley 2014; Bilandzic & Schiuma 2015; Gandini 2015

pari”; ha osservato, durante il game design, persone che condividono “un profondo apprezzamento per la gioia di partecipare in una comunità giocosa e creativa”¹⁴⁰.

“Tradizionalmente, la società ci costringe a scegliere tra il lavoro a casa per noi stessi o lavorare in un ufficio per una società. Se abbiamo un tradizionale lavoro in azienda, ci sentiamo parte di una comunità, ma perdiamo la libertà e la capacità di controllare la nostra vita. Se lavoriamo per noi stessi a casa, otteniamo l'indipendenza, ma soffriamo di solitudine e cattive abitudini perché non siamo circondati da una comunità di lavoro. Il coworking è una soluzione a questo problema. Negli spazi di coworking, scrittori, programmatori, creatori si uniscono in comunità per un paio di giorni a settimana. Il coworking offre l'ufficio di un lavoro aziendale tradizionale, ma in un modo molto singolare¹⁴¹.”

Serviced Offices



Coworking Spaces



Fordist Standardisation

Post-Fordist Idiosyncrasy

Fig. 10– Differenze generazionali tra uffici

¹⁴⁰Dekoven, 2013

¹⁴¹Neuberg 2005

2.5.4.4 Tendenze del coworking

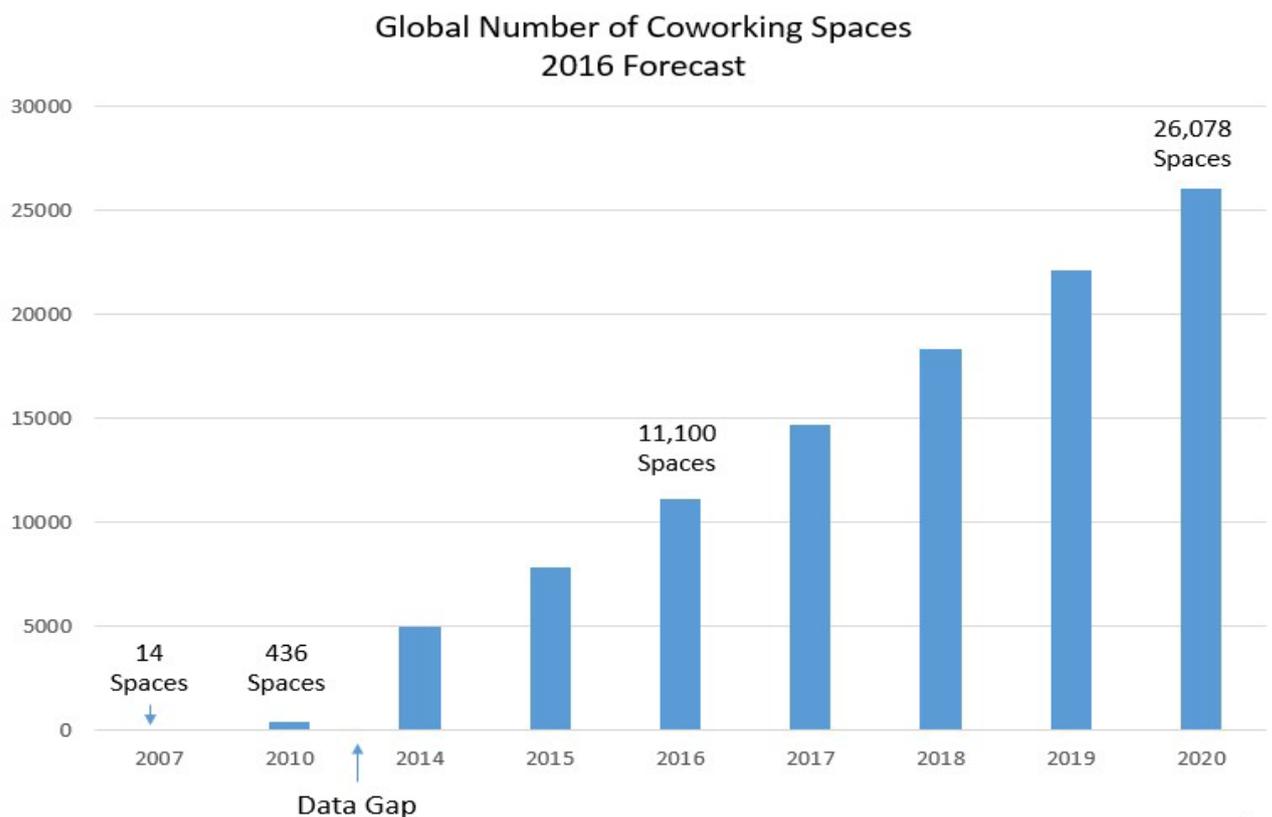
Mentre il coworking è chiaramente un fenomeno globale, gli spazi di coworking, tendono a raggrupparsi in un piccolo numero di città ‘creative’¹⁴². La tabella che segue è un elenco di città che contengono un gran numero di spazi di coworking.

Major Global Coworking Cities			
New York	~100	Toronto	~30
London	~100	Chicago	~28
Berlin	~100	Boston/Cam-	~24
Paris	~100	Sao Paulo	~24
Barcelona	~100	Atlanta	~22
Madrid	~100	Austin	~22
San Fran-	~80	Washington DC	~22
Amsterdam	~50	Tokyo	~22
Sydney	48	Montreal	~14
Seattle	~32		

Fonte: Deskmag, (2015), “Results of the 5th Global Coworking Survey”

¹⁴²Morisot, 2014

Come è possibile notare dal grafico sottostante, dal 2014-2015, vi è stata una forte crescita del numero di spazi di coworking. A partire dal 2015, ci sono oltre 7.800 spazi e 510.000 collaboratori in tutto il mondo. Anche lo stesso numero di membri per spazio è quasi raddoppiato negli ultimi due anni. I seguenti grafici e tabelle offrono una panoramica delle tendenze¹⁴³.



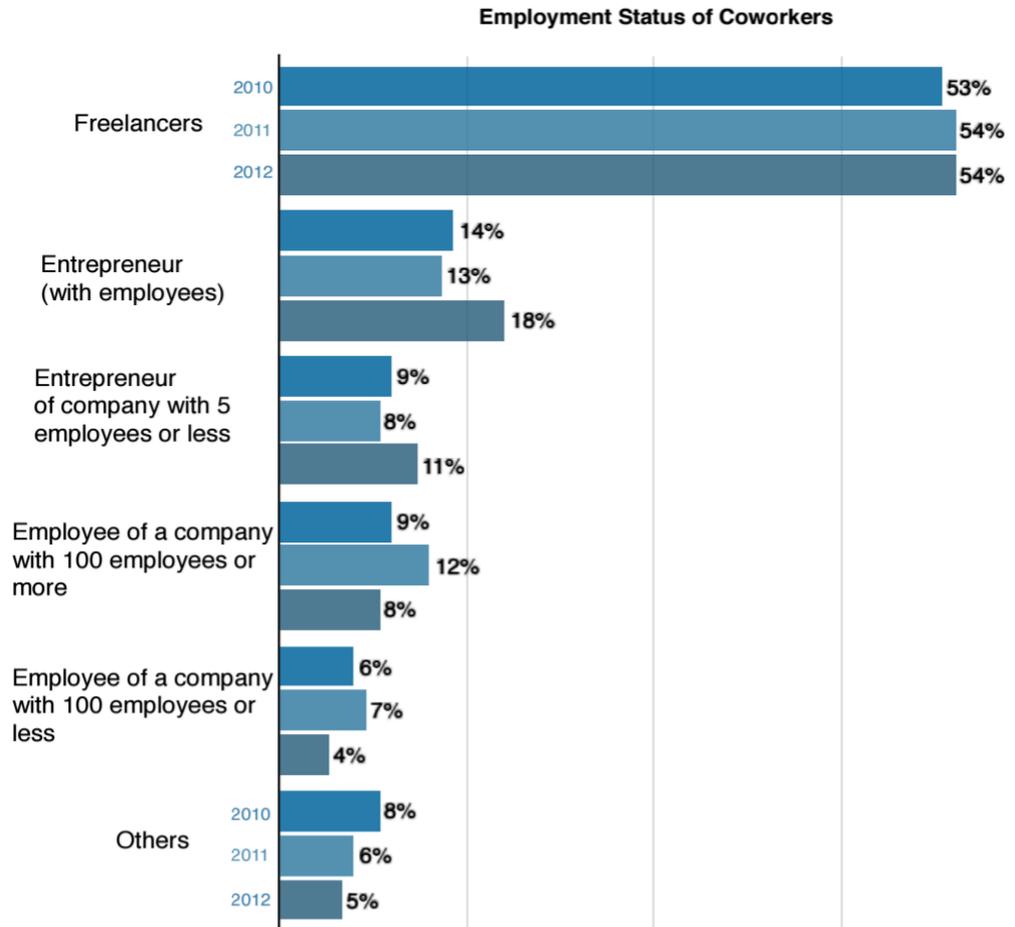
Fonte: Deskmag, (2015), “Results of the 5th Global Coworking Survey”

Fig. 11– Tendenza degli spazi di coworking

Deskmag, rivista online che tratta principalmente del coworking, ha condotto una serie di indagini che dimostrano i profili di chi usufruisce di questi spazi di coworking. La maggior parte dei lavoratori rientrano in tre categorie: lavoratori autonomi (liberi professionisti), imprenditori nelle fasi iniziali, membri di start-up e dipendenti di piccole imprese. Una piccola parte di collaboratori sono dipendenti di grandi organizzazioni, situate al di fuori dello spazio coworking. Le aziende maggiormente coinvolte, appartengono ad industrie creative, come: ingegneria informatica (sviluppo del software e sviluppo web), grafica e

¹⁴³Deskmag

web design, relazioni professionali e consulenti di marketing, ed una minore percentuale di giornalisti, scrittori, architetti e artisti¹⁴⁴.



Fonte: Deskmag, (2015), “Results of the 5th Global Coworking Survey”

Fig.12– Status dei professionisti che utilizzano gli spazi di coworking.

¹⁴⁴Deskmag, 2012

2.5.5 Classificazione Sedus

Una ricerca condotta da Sedus Stoll, nota azienda tedesca ideatrice di uffici con particolare attenzione al benessere dei dipendenti, ha analizzato le sfide odierne che le società si trovano ad affrontare e ha saputo ricavarne un profitto. Infatti, oggi, fornisce alle aziende che riprogettano l'ufficio con particolare attenzione al benessere dei dipendenti, articoli ergonomici di elevato design. La rivoluzione digitale ha trasformato il mondo e quindi, il lavoro, con una rapidità e una forza impressionante. Questo mutamento ha influito sul nostro modo di comunicare e sulle nuove modalità di contatto e collaborazione fra le persone. Il sapere può essere sempre più facilmente condiviso e la nuova tendenza di un modo di agire e pensare più aperto, conduce a nuovi comportamenti improntati alla cooperazione. In questo modo, gli stili di vita diventano più flessibili. Le nuove forme di organizzazione, le nuove società, mirano a creare un maggiore sentimento di comunità e fortificano l'appartenenza dei propri membri, identificandosi con determinati valori culturali e simbolici. L'ufficio è il luogo in cui le persone trascorrono la maggior parte della loro giornata, proprio per questo, deve essere capace di soddisfare le esigenze dei propri utenti e pronto ad accogliere i cambiamenti necessari nell'ambito di un processo di trasformazione aziendale. Al fine di rispondere prontamente ai bisogni dei dipendenti e per poterne migliorare il benessere nella vita lavorativa di tutti i giorni, è opportuno riprogettare gli uffici, offrendo la possibilità di adattare lo spazio fisico alle esigenze. A tal proposito, Sedus propone una classificazione dei nuovi ambienti di lavoro denominata "Lavorare in C". Tale modello classifica gli spazi in base ai requisiti ed alle capacità di soddisfare quattro diverse esigenze, ovvero di Concentrazione, Contemplazione, Comunicazione e Collaborazione. Tra le varie categorie si possono identificare 12 "modalità" di lavoro, intese come modelli attitudinali e comportamentali che facilitano la comprensione di dove e come vengano svolte alcune attività. Grazie a tale approccio, le diverse modalità, possono essere classificate in base al numero di persone coinvolte, al comportamento (formale o informale), al bisogno che intendono soddisfare (comunicazione o collaborazione) e all'attività da svolgere.¹⁴⁵

¹⁴⁵Sedus (2014)

In particolare, le modalità appartenenti al fattore **Concentrazione** sono le seguenti:

□ *Informal Solo*. Qui vengono considerati i momenti in cui la persona si distacca fisicamente dalla propria scrivania per continuare a lavorare ma in modo informale, ricercando comfort ed un ambiente stimolante. Questa modalità non prevede l'isolamento ma, anzi, la possibilità di interagire e condividere lo spazio con colleghi.

□ *Focus*. In questa modalità è invece presente la ricerca esplicita dell'isolamento, sia acustico che fisico, per ottenere la massima concentrazione al fine di svolgere compiti specifici.

□ *Discretion*. Come dice il nome stesso, in questo caso, le persone ricercano la massima discrezionalità e privacy. Un esempio di struttura adatta a questa situazione sono i Phone Booth.



Fig.13 - Phone Booth

Per quanto riguarda la **Contemplazione**, la modalità individuata è una sola:

□ *Relax*. Ci si riferisce a vere e proprie aree relax dove i dipendenti possono prendersi delle pause informali – singolarmente, non in gruppo – per poi recuperare a pieno le forze e ritornare poi al proprio lavoro. Il bisogno di avere a disposizione luoghi per rilassarsi all'interno dell'ufficio è una diretta conseguenza delle sfumature dei limiti tra lavoro e vita privata. Ad esempio nelle aree di relax vengono collocate, negli angoli, poltrone rivolte verso l'esterno. Aree ideate per rilassarsi e garantire degli spazi isolati. Poltrone comode, possibilità di riposare gli occhi stanchi dal pc e apprezzare il panorama esterno.



Fig.14 - Campus Google a Dublino

La terza esigenza, quella della **Comunicazione**, comprende invece le seguenti modalità:

□ *Socializing*. Si considerino, in questo caso, mense ed aree relax utilizzate dai lavoratori come punti di ritrovo informali, per passare del tempo con i propri colleghi e per aumentare il senso di appartenenza al gruppo. Solitamente sono aree dove si possono reperire cibi e bevande.



Fig.15 - Ufficio Interpolis, Olanda

Un esempio può essere il muro dei feedback: un'intera parete in cui i dipendenti possono contribuire al miglioramento dell'ambiente di lavoro. Il lavoratore sceglie il colore del post-it, in base alla volontà di annotare un feedback positivo o punti da migliorare, e lo colloca nei pressi della parola che rappresenta il valore di riferimento.

□ *Cross Roads*. In questi spazi le persone vi si recano per una ragione precisa – pausa caffè, fotocopie, etc. – ma poi vi si fermano per interagire con i colleghi su temi che, spesso, coinvolgono gli ambiti lavorativi. Sono sostanzialmente spazi che favoriscono spontaneamente l’interazione.



Fig.16 - Ufficio Google, a Zurigo

□ *Training*. Sono spazi dedicati al trasferimento della conoscenza in maniera informale.

□ *Presentation*. Questa modalità tiene in considerazione tutte le riunioni svolte per lo scambio di informazioni, sotto forma di presentazioni. Tali spazi possono anche essere luoghi pubblici.

□ *Confidential*. È l’equivalente della modalità *discretion* ma concepita per due o tre persone. Anche qui si ricerca la privacy e la possibilità di discutere di argomenti importanti in tranquillità.

Facendo riferimento alla categoria della *Collaborazione*, si possono identificare le seguenti modalità:

□ *Team Working*. È la modalità concepita per offrire la flessibilità richiesta dai team di lavoro, dotata delle attrezzature e dei servizi necessari per favorire lo svolgimento di compiti di gruppo.

□ *Brainstorming*. Questa modalità raccoglie gli spazi, le forniture e gli arredi necessari per supportare la creatività e l'espressione delle persone. Questo facilita chi lavora nello sviluppo di proposte innovative e favorisce l'efficienza nella fase progettuale.

□ *Informal Working*. Dato che sempre meno lavoro viene svolto alla scrivania personale e che gli ambiti informali stimolano collaborazione e comunicazione, le persone possono utilizzare questi spazi per incontrarsi ed interagire informalmente.



Fig.17 - Ufficio Google, informal working

Quella degli spazi fisici è una leva molto rilevante per lo sviluppo di pratiche dello Smart Working anche se spesso risultano difficili da implementare correttamente e in modalità diffusa. Si consideri sempre che, ogni azienda, deve ricercare una soluzione che sia adeguata alle proprie esigenze e con proporzioni che varino necessariamente da caso a caso.



Fig.18–Le 4C della leva del layout

Dunque, la principale sfida per le imprese, è quella di riuscire a gestire e bilanciare le aree dell'ufficio dedicate ad attività che richiedono isolamento e concentrazione con quelle dedicate all'interazione tra le persone. Nella riprogettazione degli uffici, la possibilità di adattare lo spazio fisico in base alle esigenze, risulta centrale per poter rispondere prontamente ai bisogni dei dipendenti e per poterne migliorare il benessere. “Le

iniziative di ripianificazione dello spazio di lavoro più innovative sono:

- *aumento della dimensione degli uffici* per favorire il lavoro in team, come l'open space;
- *aumento della riconfigurabilità della postazione di lavoro*. Ovvero la possibilità di creare uffici versatili e adattarli in base alle necessità;
- *aree di relax* per favorire le relazioni sociali fra i dipendenti per aumentare il benessere nell'ambiente di lavoro;
- *creazione di aree destinate alla collaborazione* per favorire l'innovazione organizzativa e di business;
- *creazione di postazioni condivise* per ridurre i costi e garantire una maggior flessibilità organizzativa, come il desk sharing;
- *sistemi di localizzazione automatica dei dipendenti* per rendere gli edifici maggiormente intelligenti, attraverso dispositivi wireless.

La diffusione di questi progetti, seppure in aumento, incontra ancora forti ostacoli nella necessità di importanti investimenti e nell'inadeguatezza delle attuali strutture aziendali. La maggior parte dei progetti per la riprogettazione dello spazio fisico puntano ad una riduzione dei costi, invece, di una ricerca di efficienza, un maggiore livello di soddisfazione e un coinvolgimento dei dipendenti e una maggiore flessibilità organizzativa. “Oggi sostenere l'innovazione è possibile anche grazie alla creazione di nuovi spazi fisici; quindi, lo spazio fisico può essere delineato come un servizio innovativo. In tal senso, si riescono a definire quattro attributi degli spazi innovativi:¹⁴⁶

¹⁴⁶Oksanen e Stahle 2013

- Collaborazione: innovazione significa lavoro collaborativo e un ambiente di lavoro ideale incoraggia e permette l'interazione feconda tra i diversi attori ¹⁴⁷.
- Modificabilità: modificando lo spazio fisico, le esigenze dei lavoratori possono essere soddisfatte in ogni momento. In questo modo lo stesso spazio può servire a scopi totalmente diversi in momenti diversi, favorendo la flessibilità ¹⁴⁸.
- Attrattività: uno spazio interessante attira persone, infatti studi di psicologia ambientale indicano che la gente ha bisogno di sentirsi bene e al sicuro negli spazi lavorativi che occupa¹⁴⁹.
- Valore: gli spazi possono essere visti come il riflesso di un'identità personale¹⁵⁰.

È necessario sottolineare che la realizzazione di un spazio fisico in linea con la filosofia SW è graduale. A tal proposito sono stati definiti degli step evolutivi del layout fisico attraverso lo SWJourney:¹⁵¹

- Walled Office: lo spazio di lavoro è caratterizzato dalla presenza di uffici individuali di dimensioni spesso contenute ¹⁵²;
- Open Space Cubicles: spazi condivisi, ma con strutture di suddivisione che non facilitano la collaborazione ¹⁵³;
- Collaborative Work Areas: all'interno degli uffici sono concepiti spazi che incentivano la collaborazione e il lavoro in team ¹⁵⁴;
- Living Workspace: gli uffici sono progettati per essere degli spazi confortevoli (come un'abitazione) e non solo dei luoghi di lavoro¹⁵⁵;

¹⁴⁷Nordfors, 2009

¹⁴⁸Senoo et al., 2007

¹⁴⁹Vischer, 2007

¹⁵⁰Gustafson, 2001

¹⁵¹Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

¹⁵²Harrison et al., 2004

¹⁵³Loukaitou---Sideris, 1993

¹⁵⁴Carey et al., 1998

¹⁵⁵Knight e Haslam, 2010

- Inspiring Workspace: gli uffici sono progettati per essere degli spazi di creatività e di innovazione ¹⁵⁶.

2.6 Le tecnologie digitali

2.6.1 Introduzione

Da ormai 20 anni la comunicazione nel lavoro si basa su questi elementi: e-mail, fogli di carta, riunioni e telefono. I fogli di carta sono diventati documenti digitali, le riunioni sono sempre più spesso telematiche e una gran parte delle telefonate sono sostituite dalla posta digitale. Nel 2012, una ricerca di McKinsey mostrava che il lavoratore impiega quasi il 30% del tempo a leggere e a rispondere alle e-mail.

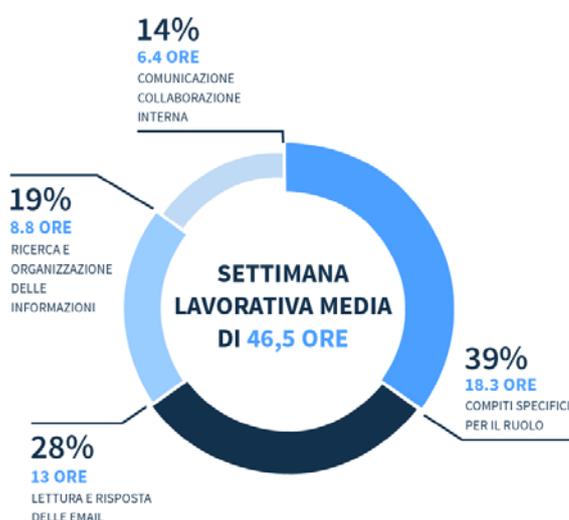


Fig.19–Durata dei diversi compiti nell’arco di una settimana

La posta digitale ha smesso di rendere più efficace e efficiente il nostro lavoro. Luis Suarez, esperto di social collaboration e knowledge Manager IBM, ha smesso di usare l’e-mail, perché lo ritiene uno strumento che riduce la produttività (e-mail overload). Non è un vantaggio solo per il singolo, ma soprattutto per l’azienda. “Mi sentivo prigioniero e isolato, così sono passato a strumenti più aperti, trasparenti e partecipativi: i tool dei social network. Con l’e-mail non hai il controllo, dipendi da qualcun altro, con i social network controlli il flusso, scegli le persone con cui collegarti.” (Intervista a Luis Suarez, ‘ Oltre i confini della

¹⁵⁶Zelinsky, 2002

posta elettronica’). Un efficace e appropriato utilizzo delle nuove tecnologie a disposizione è in grado di facilitare lo sviluppo delle iniziative di SW e, conseguentemente, di abilitare e agevolare l’implementazione delle altre tre leve. In uno scenario in cui le organizzazioni si trovano a dover ridurre le distanze che le separano da clienti e fornitori e a dover gestire la frequente dislocazione fisica dei propri dipendenti, le tecnologie ICT giocano un ruolo centrale¹⁵⁷. L'accettazione e l'utilizzo di tecnologie collaborative da parte dei lavoratori in un'azienda dipende, in una certa misura, da fattori socio-culturali, compresa la cultura nazionale. La compatibilità con fattori socio-culturali, l’influenza culturale sulla percezione di utilità e il comportamento partecipativo volontario, sono identificati come fattori culturali chiave che influenzano l’accettazione delle tecnologie Web 2.0 collaborative¹⁵⁸. Le organizzazioni stanno sempre più cercando di sfruttare le loro infrastrutture IT, per ottenere migliori prestazioni. Le tecnologie collaborative consentono alle organizzazioni di aumentare l’efficienza operativa e l'efficacia del processo decisionale interno. È importante identificare potenziali sfide e barriere per l'adozione della tecnologia collaborativa e, quindi, creare strumenti e meccanismi per anticipare tali sfide, eliminando gli ostacoli¹⁵⁹. Sono stati, inoltre, definiti i passi evolutivi delle tecnologie digitali attraverso lo SW Journey¹⁶⁰:

- Hierarchical Information System: gli strumenti ICT vengono usati in modalità top down e unidirezionale, dal centro alla periferia, cioè, rispettando una rigida suddivisione gerarchica¹⁶¹;
- Company Wide Information System: gli strumenti ICT supportano la comunicazione cross-organizzativa, abilitando la creazione di un workspace collaborativo tra i lavoratori¹⁶²;
- Mobile & Adaptive Workspace: gli strumenti e servizi ICT sono accessibili da diversi device per creare un workspace che si adatti alle diverse condizioni di lavoro e quindi emerge il concetto di lavoro in mobilità¹⁶³;

¹⁵⁷Corso et al., 2006

¹⁵⁸Alavi e Twana, 2002

¹⁵⁹Vaidya e Seetharaman, 2009

¹⁶⁰Osservatorio SW, 2013

¹⁶¹Livari, 1990

¹⁶²Segars, Grover, 1996

¹⁶³Ferscha, 2000

- Social & Open Workspace: la tecnologia ICT supporta la creazione di relazioni e conoscenza con attori interni/esterni all'azienda e la creazione di relazioni e conoscenza indipendentemente dai legami gerarchici ¹⁶⁴;
- Personal Digital Space: gli strumenti personali e professionali costituiscono lo spazio della persona, per cui viene meno la distinzione netta tra spazio di lavoro e personale.

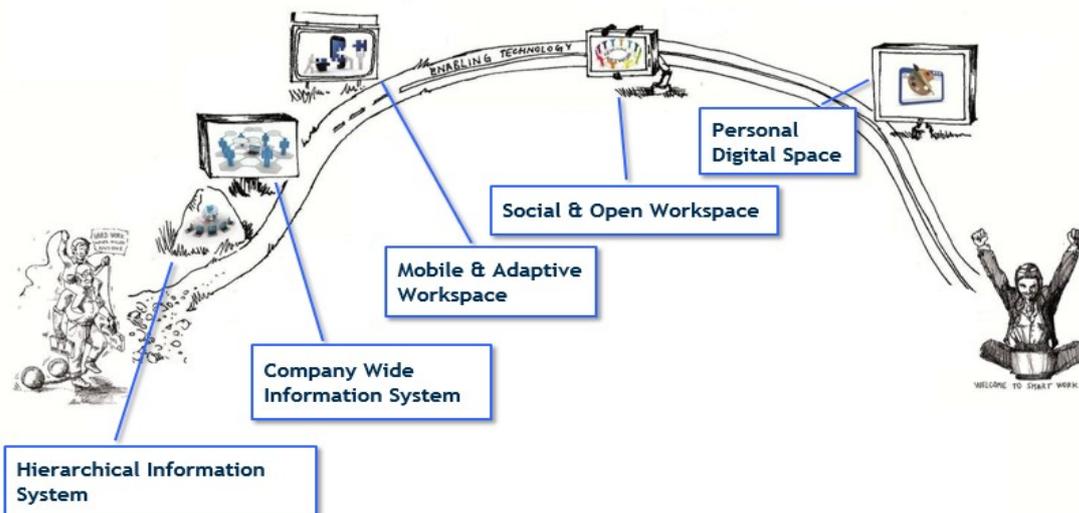


Fig. 20 – SW Journey – Tecnologie abilitanti (Osservatorio SW, 2013)

Si possono, infine, identificare tre categorie di strumenti abilitanti che le aziende utilizzano per promuovere la collaborazione, la socialità e l'accessibilità alle informazioni: (i) Unified Communications and Collaboration; (ii) Social Computing; (iii) Cloud Computing e Virtual Desktop.

2.6.2 Unified Communications and Collaboration

Le Unified Communications and Collaboration (UCC) possono essere intese come nuovi modelli per comunicare e collaborare, che mutuano tecnologie del mondo consumer della mobility e deisocial network pubblici. Una rivoluzione che rinnova il modo di lavorare abbattendo confini geografici, culturali e temporali.

¹⁶⁴Ishii e Miyake, 1991

La Comunicazione Unificata (UC) è un'estensione di quello che si chiamava Unified Messaging. Quest'ultima comprendeva fax, messaggi vocali ed e-mail e li inviava direttamente alla posta in entrata invece che al singolo dispositivo: fax, cellulare. Era una buona idea, ma era statico e non interattivo. La Comunicazione Unificata (UC) è l'integrazione di servizi di comunicazione in tempo reale, come ad esempio: la chat, videoconferenza, la telefonia IP e i mezzi di comunicazione in differita, come: email, la segreteria telefonica, sms e fax. UC non è quindi un singolo prodotto, ma un'architettura di sistemi telematici diversi, raggiungibili attraverso un'interfaccia comune ¹⁶⁵. La collaborazione accelera l'innovazione perché promuove, attraverso l'intera organizzazione e in tempo reale, la consapevolezza sulle nuove opportunità di sviluppo, guidando l'espansione delle idee e la loro adozione. I possibili vantaggi associati ai modelli ICT orientati al servizio portano a parlare di Unified Communication as a Service (UCaaS), che indica un modello di fruizione in cui, le applicazioni e i servizi di comunicazione e collaborazione, sono affidati in outsourcing a un provider di terze parti e rilasciati su una rete IP¹⁶⁶.

2.6.3 Social Computing

Il Social Computing è un approccio che permette agli individui di implementare tecnologie informative e collaborative con l'obiettivo di supportare le interazioni tra gruppi di persone ¹⁶⁷. La transizione verso un modello di business di tipo social richiede di intervenire fortemente sull'organizzazione aziendale. La scommessa è che, in futuro, la definizione e la divisione dei ruoli, si spostino sulla condivisione di capacità e conoscenze. La forza trainante che guida l'implementazione di molti progetti di social collaboration non sia legata ai reparti IT, ma giunga invece dal lato corporate¹⁶⁸. A dimostrazione che le esigenze dei dipendenti stiano acquisendo peso nelle decisioni strategiche, le analisi di mercato, ci mostrano che la domanda di social collaboration è sempre più guidata da utenti e da iniziative user-driven.¹⁶⁹ Questa diffusione delle iniziative user-driven attesta anche che, i lavoratori, cominciano ad avvertire alcuni vantaggi per la loro attività lavorativa legati all'utilizzo delle tecnologie di social collaboration, come mezzo per condividere conoscenze, lavorare insieme e accelerare l'apprendimento¹⁷⁰. IBM ritiene che il Social Business rappresenti

¹⁶⁵Riemer et al., 2009

¹⁶⁶Evans, 2004

¹⁶⁷Gartner, 2013

¹⁶⁸Ip e Wagner, 2008

¹⁶⁹Direction Reportec, 2014

¹⁷⁰Parameswaran e Whinston, 2007

un'opportunità di trasformazione per le organizzazioni, capace di alimentare una reale creazione di valore che può avvenire in modo progressivo e consono alle specificità aziendali ed ai bisogni delle diverse linee di business.

2.6.4 Social media

Le community sono gli spazi virtuali migliori per avviare e stimolare una discussione, per aggiornare i colleghi o i partner con news di rilievo, o semplicemente per richiedere informazioni. A differenza delle e-mail, che sono dei contenitori di messaggi, qui, la comunicazione è fluida e non hai il solito dubbio se rispondere solo al mittente o mettere in copia conoscenza altri collaboratori. Le community sono gestite da amministratori che controllano il flusso delle conversazioni. Essi, in genere, decidono un insieme di regole per disciplinare il comportamento all'interno della community. Esistono due modi per sviluppare i social media in un'organizzazione. Utilizzando un server altrui oppure optare per un sistema proprietario.

2.6.4.1 L'opzione pubblica

Facebook, LinkedIn, Google+ e molti altri social network, offrono gruppi chiusi o privati per chi desidera comunicare in questo modo. Per molte ragioni, questa, può essere una buona idea per le aziende più piccole:

- Costi: questi servizi prevedono un livello base di adesione gratuito. Le versioni a pagamento, ad esempio quelle di LinkedIn, offrono di solito funzionalità extra;
- Semplicità d'uso: interfaccia familiari;

Tra gli svantaggi si possono riscontrare la privacy o fughe di notizie. Facebook: nel 2015 è stato lanciato il progetto 'Facebook at work', network in cui si accede solo su invito, ma permette una separazione tra la vita privata e professionale.

Google Plus: apporta molteplici novità rispetto ai competitors. Così come gli altri, permette agli utenti di aprire un proprio profilo personale e di instaurare delle relazioni con amici, conoscenti e colleghi. Una delle novità di Google Plus, vi sono le "cerchie", uno strumento utile a raggruppare i propri conoscenti in sottogruppi indipendenti, in modo tale da condividere le informazioni solo con il gruppo con cui si desidera farlo. Altra novità, è la possibilità di avviare videoconferenze, con molteplici utenti, in stanze virtuali riservate. Infine,

di minore rilievo, è la funzione "sparks" (spunti) che permette di creare uno stream tematico, ovvero di selezionare gli aggiornamenti (feed) sulla base di un determinato interesse o argomento.

LinkedIn: è un social network che si rivolge ai professionisti. Lo scopo principale di LinkedIn è di offrire agli utenti l'opportunità di creare la propria rete sociale di contatti in ambito lavorativo. L'utente può crearsi un curriculum, inserendo l'attuale posizione lavorativa e precedenti impieghi; la formazione e le capacità, competenze acquisite, che possono essere validate dalla rete di contatti. È utile per non perdere i contatti lavorativi a distanza di tempo e per aggiornarsi su tematiche professionali. La community rappresenta il principale strumento per ampliare il proprio network e condividere la conoscenza. Presenta anche una sezione per la formazione.

2.6.4.2 Opzione semi-pubblica

Jive, Yammer di Microsoft, Jabber di Cisco offrono servizi simili che non sono però disponibili al di fuori di un gruppo. Questi sono facili da usare, ma sono da alcuni rifiutati, poiché diventano un altro strumento da monitorare. Yammer: social network di Microsoft per le aziende. Con gli Yammer è possibile connettersi ai colleghi, di condividere informazioni. Consente alle persone di collaborare in modo assolutamente protetto tra reparti e aree geografiche. È concepito per favorire lo scambio di informazioni nell'intera azienda e per una maggiore efficienza dei team. Solo le persone con un indirizzo di posta elettronica aziendale verificato possono accedere alla rete dell'azienda. Permetta un'integrazione completa con Office.

2.6.4.3 Social Intranet

Le organizzazioni possono intraprendere un'altra strada, la creazione di una propria rete social interna: un social network, progettato ad hoc, sfruttando piattaforme di content management system, come Microsoft Sharepoint. In questo caso il management ha il controllo del proprio network, aspetto fondamentale per alcune tipologie di organizzazioni. Tuttavia, la creazione di un social intranet, richiede un grande lavoro, sia dal punto di vista tecnico, sia strategico¹⁷¹.

2.6.5 Cloud Computing e Virtual Desktop

Il Cloud Computing è un modello per consentire l'ubiquità, la comodità e l'accesso alla rete on demand, per condividere risorse IT (ad esempio, reti, server, storage, applicazioni e servizi) che possono essere rapidamente fornite e rilasciate, con il minimo sforzo di gestione, dal fornitore di servizi. Questo modello di cloud presenta cinque caratteristiche chiave e tre modelli di servizio¹⁷². Le cinque caratteristiche chiave del Cloud Computing, sono:

1. self-service on-demand
2. accesso ubiquo alla rete
3. rapida elasticità
4. condivisione delle risorse
5. Servizio misurabile

I tre modelli di servizio sono:

1. Software as a Service (SaaS): per i client è possibile usufruire di applicazioni in esecuzione su un cloud infrastructure che è accessibile da vari dispositivi client attraverso un'interfaccia come un browser. Il cliente non controlla l'infrastruttura cloud;
2. Platform as a Service (PaaS): Il cliente non ha il controllo della base dell'infrastruttura cloud, ma ha il controllo sulle applicazioni sviluppate e distribuite ed eventualmente sulle configurazioni dell'ambiente;

¹⁷¹ The Smart Working Book- l'età del lavoro agile è arrivata

¹⁷² NIST, 2011

3. Infrastructure as a Service (IaaS): per i clienti è possibile noleggiare capacità di storage, CPU, network, e altre risorse fondamentali che il cliente è in grado di implementare e coordinare. Il cliente ha il controllo sui sistemi operativi, storage, ma non dell'infrastruttura di base del cloud.

I segni del nostro passaggio nel mondo digitale sono così importanti oggi, che analisti come Gartner parlano, ormai, di aziende che hanno un 'vantaggio digitale'¹⁷³. I confini di un'azienda si sono spostati alla luce del mondo digitale. Gli autori ritengono che, questo, aggiunga valore, aumentando l'accesso all'azienda da punti diversi e distruggendo i modelli di business esistenti. Quanto appena visto non fa altro che aumentare la responsabilità del Dipartimento delle Risorse Umane: inserire in azienda lavoratori che siano in grado di districarsi abilmente tra gli applicativi base di un ufficio.

2.6.6 Tools

È necessario un cambiamento nella cultura aziendale e nella mentalità e questo deve essere sorretto da strumenti tecnologici. Un approccio innovativo, che non deve limitarsi ai soli lavoratori del dipartimento IT della società, ma deve estendersi anche al dipartimento HR, fino a coinvolgere il singolo worker.¹⁷⁴

2.6.6.1 Come scrivere un documento

Il problema principale di scrivere con la penna, il pennino e l'inchiostro del calamaio, erano le macchie d'inchiostro. Nei quaderni, nelle dita, nel grembiule e talora, anche in viso. Poi comparve la "biro". Una rivoluzione epocale. Strumento tascabile e molto economico. Niente più macchie d'inchiostro. Ed ecco la macchina da scrivere. I problemi più grossi erano con la carta-carbone. Siamo passati dalla tastiera della macchina da scrivere a quella del "computer", anni '80. Con Word niente più errori di scrittura, niente più fogli da buttar via con infiniti ricominciamenti da capo. In pochi anni c'è stata una evoluzione nel modo di scrivere, eppure non è finita qui. Ci sono applicativi che permettono di diminuire le numerose copie dello stesso file, di ridurre incomprensioni e rallentamenti. Si legge, si scrive e si modifica on-line.

¹⁷³The digital edge, McDonald e Rowsell-Jones

¹⁷⁴ The Smart Working Book- l'età del lavoro agile è arrivata

Google Drive/ Dropbox

Grazie a google drive e dropbox, servizi di storage, consentono di salvare i file online. Il documento si trova in un unico posto, accessibile a tutte le persone interessate ad esso. È collegato ad un link ed è facilmente condivisibile. Se non sei autorizzato, non è possibile accedere al file, anche se in possesso di esso. Il vero vantaggio di questi strumenti, è la possibilità di poter lavorare, contemporaneamente, sullo stesso documento. Vi è la possibilità di condividere foto, video ed è possibile comunicare con gli altri utenti mediante chat. In questo modo, si azzerano i problemi, i limiti dovuti alla distanza fisica tra i partecipanti ad un lavoro di gruppo.

2.6.6.2 Create note

Prima dello smartphone, si prendevano note soprattutto a mano. Sui fogli, sui taccuini e rubriche. Si compilavano anche note più lunghe al computer che, spesso, stampavamo e su cui, poi, intervenivamo nuovamente a mano. Così avevamo sempre nuovi fogli, A4 infilati in borsa. Oggi il cloud ci permette di avere accesso alle nostre note digitali ovunque ci sia una connessione; in più, tablet e smartphone, hanno introdotto un nuovo modo di prendere appunti, immettendoli da tastiera. Resta, tuttavia, l'istinto del fare uno schizzo, dell'organizzare il pensiero in un foglio vuoto, dell'immediatezza che conserva, ai nostri occhi, la nostra grafia, il sottolineare, l'evidenziare. Esistono delle penne per scrivere sui tablet e dispositivi pensati appositamente per annotare direttamente sullo schermo, anziché su un foglio, con i loro pennini super tecnologici. C'è una miriade di app che mirano a ricostruire, digitalmente, l'esperienza della pagina del blocco note, come Penultimate. Ma manca la carta, il foglio, muoversi nello spazio reale delle pagine, la tridimensionalità di quel supporto con cui si è cresciuti e in cui, la mente, ha navigato tante volte. In antitesi, nell'astrazione del digitale, ci si sente spaesati quanto dinanzi alla lettura su un Kindle, piuttosto che su un libro di carta. L'atto di prendere una pagina, strapparla e gettarla via. Prova a farlo con un tablet! Al tempo stesso, la carta ha, però, tanti limiti. Si perde più facilmente rispetto ai dati salvati sul telefono e sul cloud. La carta si rovina. La carta non ha un backup. Appunti che non si integrano con l'odierno modo di lavorare, pensare e comunicare che è, per lo più, digitale, fatto di mail e calendari online, di istantanee su Whatsapp e link. Digitalizzare gli appunti, permette di rendere le informazioni più accessibili e condivisibili.

Evernote

Un'applicazione online che consente di archiviare e organizzare appunti digitali, ritagli di pagine web, indirizzi utili. Il funzionamento è semplice: con pochi click memorizzi ciò che ti serve in taccuini tematizzati. Puoi creare un taccuino per ogni tematica che ti interessa e arricchirlo con spunti, idee, immagini o video, note vocali. C'è una buona sinergia con i browser, puoi scaricare delle estensioni per semplificare tutto e sfruttare una serie di funzioni avanzate e di una comodità disarmante. L'obiettivo di Evernote è semplice: aiutarti a ricordare tutto ciò che incroci durante la tua attività online. Una semplice applicazione del settore produttività o un modo di intendere la vita digitale? Ci sono tante utility per gestire contenuti e appunti, ma Evernote ha conquistato l'attenzione del pubblico. Evernote ti aiuta proprio a catalogare le informazioni attraverso un sistema di taccuini: dei contenitori di informazioni che puoi riempire con tutto ciò che ti serve. Genera i taccuini che ti servono, e usali per archiviare le note. Ovvero fogli di carta virtuali che possono essere una sintesi di testo e visual. Per organizzare con maggior precisione puoi usare anche tag tematici. Tutte le note hanno delle caratteristiche decisive per organizzare la tua attività. Possono essere condivise con altre persone, funzione essenziale quando hai bisogno di contributo esterno. Hai un account aziendale e condividi le note solo con alcuni elementi del team in modo da gestire i flussi, eliminando informazioni e passaggi inutili. Inoltre, per ogni nota, puoi impostare dei promemoria e inaugurare dei collegamenti con i preferiti. Anche i taccuini possono essere condivisi con i tuoi contatti. Il Clipper di Evernote rimette, invece, tutto in discussione. Si tratta dell'estensione browser che consente di ritagliare e archiviare i tuoi appunti con un click del mouse.

2.6.6.3 Project Management: gestione di un progetto

La gestione di un progetto è un incarico complicato. Esistono numerosi metodi e tools che consentono di strutturare un progetto e definire le giuste tecniche per la pianificazione di esso.

Microsoft project

Microsoft Project (MSP) è un software di pianificazione. Consente di assistere i project manager nella pianificazione, nell'assegnazione delle risorse, nella verifica del rispetto dei

tempi, nella gestione dei budget e nell'analisi dei carichi di lavoro. Organizza e schematizza il lavoro necessario, per la gestione di un progetto.

2.6.6.4 Riunioni virtuali

Le riunioni sono fondamentali. Sono dei veri e propri strumenti di gestione. Vengono fissate per i più svariati motivi, i principali sono: per dare o ricercare le informazioni, per risolvere problemi, per prendere decisioni o per fare il punto della situazione. Bisogna indire una riunione solo per problematiche complesse, non per ogni singola decisione; altrimenti si diventa inefficienti. Non si deve commettere l'errore di far partecipare persone solo per rappresentanze e che non hanno nessuna influenza all'interno di essa. Gli aggiornamenti quotidiani possono essere discussi nelle comunità online. Non è necessario che tutti i partecipanti si trovino fisicamente nella stessa sala meeting. Grazie ai numerosi tools, possiamo organizzare una riunione virtuale efficace con piccoli accorgimenti. In primis, tutti i partecipanti devono disporre di un'ottima connessione a internet; altro elemento essenziale è l'acustica degli spazi in cui si trovano i partecipanti; si raccomanda di utilizzare le cuffie e di disporre di un microfono e videocamera di buona qualità.

Skype

Skype è un software proprietario freeware di messaggistica istantanea e VoIP. Unisce caratteristiche presenti distintamente in diversi software, come la chat, il salvataggio delle conversazioni e il trasferimento dei file, ad un sistema di telefonate basato su un network Peer-to-peer. Inoltre, vi è un servizio a pagamento, SkypeOut, che consente di effettuare chiamate a telefoni fissi a costi inferiori rispetto alla telefonia tradizionale, per le chiamate internazionali. Si ha anche la possibilità di inviare sms a basso costo. Fa uso di un protocollo VoIP proprietario (cioè non formalizzato in alcuno standard internazionale) per la trasmissione delle chiamate. I dati, trasmessi in forma digitale, vengono cifrati tramite algoritmi non divulgati pubblicamente. L'azienda produttrice del programma assicura un grado di protezione della comunicazione, comparabile con quello dei più diffusi standard crittografici.

Hangouts

Hangouts è un software di messaggistica istantanea e di VoIP di proprietà di Google. Infatti è possibile sfruttare i servizi offerti da Hangouts anche all'interno di Gmail, posta elettronica di Google. Vengono mostrati in un unico stream, i messaggi inviati tramite la connessione dati e tramite sms con lo stesso contatto.

2.6.6.5 Microsoft Lync

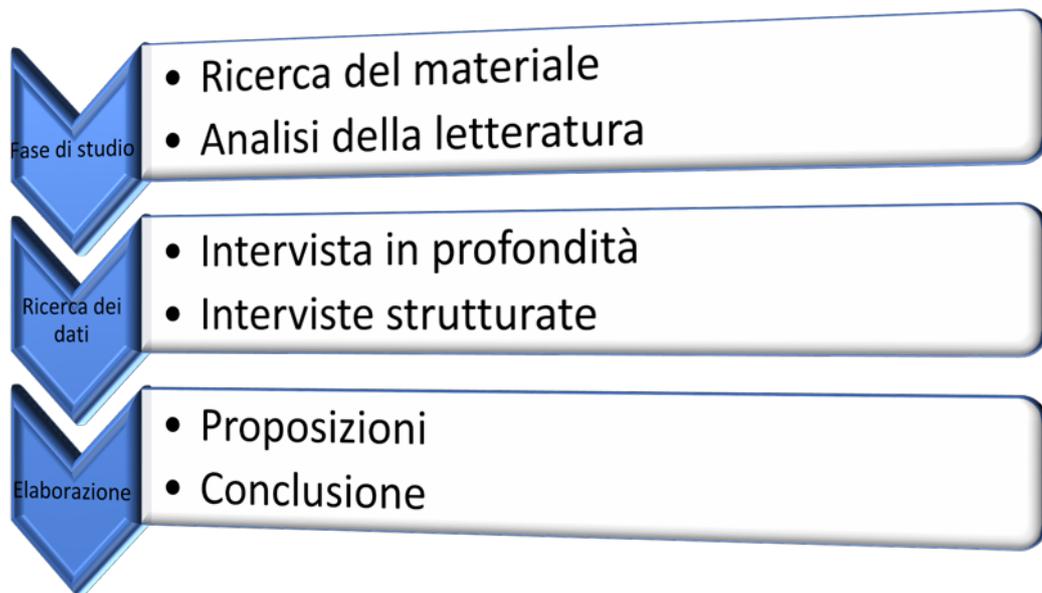
Microsoft Lync permette di avviare una videoconferenza in alta definizione con la possibilità di visualizzare, simultaneamente, fino ad un massimo di 5 partecipanti, rendendo “unica” la comunicazione voce e video su una vasta gamma di dispositivi. Lync si adatta automaticamente alle condizioni della rete permettendo, agli utenti, di comunicare in sicurezza da qualsiasi luogo ed in qualsiasi momento, senza necessità di connessioni dedicate. Racchiude in un unico client chiamate voce e video, riunioni in multi video conferenza, presence e instant messaging, ma soprattutto rende estremamente semplice ed intuitivo passare da un tipo di comunicazione all'altra. Inoltre, si integra con OneNote. In questo modo, gli utenti possono creare appunti con OneNote e dividerli all'interno di meeting.

CAPITOLO 3

Metodologia

3.1 I passi del lavoro

Nel seguente capitolo verranno descritti i passi della ricerca, gli strumenti per condurla e in particolar modo, si farà riferimento a come e con quali finalità, sono stati effettuati l'analisi della letteratura, il caso di studio e la strutturazione dell'intervista strutturata e dell'intervista in profondità: nonché l'elaborazione dei risultati. Il primo passo è consistito nella ricerca del materiale utile per la stesura dell'elaborato; sono stati selezionati i paper, libri e articoli di riviste e giornali riguardanti le singole tematiche dello SW. È stata svolta un'approfondita analisi della letteratura sul tema SW, partendo dai libri considerati utili ad una visione generale dello stesso, come "Il Manifesto dello Smart Working" di Clapperton e Vanhoutte o "The Smart Working Book - l'età del lavoro agile è arrivata" di Solimene, Tufano, Hartog. Dopodiché, siccome lo SW tocca varie tematiche, è stata necessaria un'analisi della letteratura ad hoc per i diversi temi, quali: leadership, coaching, activity based working, acustica, i diversi metodi di definizione degli obiettivi, coworking e tecnologie digitali. È stato rilevato che, all'interno della letteratura, non fosse presente un'ampia analisi delle criticità riscontrabili in un progetto di SW. Questo perché, i progetti, sono stati avviati recentemente e necessitano di diversi anni per l'implementazione, perché divisi in svariate fasi. Vi sono aziende, ad esempio, che decidono di avviare il progetto partendo da un cambiamento della cultura, altre, invece, da un cambiamento del layout fisico. Non possiamo parlare di progetto di SW quando le aziende sviluppano solo alcune tematiche appartenenti ad un progetto di ampio respiro, quale quello di SW; esempio: il remote working o flexible working. Gli strumenti di analisi adoperati sono stati un'intervista strutturata e l'intervista in profondità al responsabile risorse umane. L'intervista strutturata è stata sottoposta ai responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto. L'intervista in profondità ha visto coinvolgere il direttore delle risorse umane, essendo il dipartimento maggiormente coinvolto nel progetto. L'obiettivo del modello è l'identificazione delle criticità riscontrate nell'implementazione del progetto di smart working. Il campione è rappresentato dai responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto in questione. L'analisi ha riguardato l'azienda American Express, società all'avanguardia nella gestione del personale.



3.2 Analisi della letteratura

L'analisi della letteratura è stata condotta al fine di comprendere le ragioni che stanno a monte dei cambiamenti organizzativi in ottica SW, l'interesse per il tema in letteratura e l'identificazione delle variabili fondamentali su cui agire. Inizialmente è stata fatta una selezione di libri e articoli, utili ad una visione generale del concetto e dei principi dello SW. In seguito, si è proceduto con uno studio più approfondito delle leve dello smart working: cultura manageriale, layout fisico, tecnologia. È stata, quindi, necessaria un'analisi specifica per ogni leva, tale da permettere di avere una conoscenza specifica delle varie tematiche rientranti in esse. È stata fatta una selezione degli articoli (attraverso parole chiave), i quali sono stati, successivamente, raggruppati in macro temi di riferimento; infine, si è proceduto con un approfondito studio, degli stessi, per determinarne l'effettiva pertinenza al tema d'interesse. Gli articoli scelti sono stati, poi, inseriti all'interno di una trattazione organica e coerente dell'argomento. La ricerca bibliografica è stata condotta esaminando pubblicazioni nelle riviste scientifiche in ambito manageriale, quali quelle dell'Information System Research, e in alcuni motori di ricerca accademici, per esempio: Google Scholar. Quindi, all'interno della cultura manageriale, sono stati approfonditi temi, quali: la leadership, il coaching ed i diversi metodi di definizione degli obiettivi. Queste, sono ritenute le

principali leve da attuare. Infatti, il cambiamento più difficile per un'azienda e conseguenzialmente, per le persone che ci lavorano, consiste nel modificare i propri comportamenti e mettersi in discussione. I temi maggiormente approfonditi, all'interno del luogo di lavoro, sono: l'origine dell'ufficio, considerato con la concezione odierna, l'activity based working e il coworking. Secondo l'ABW (activity-based-working) le persone devono lavorare nel luogo più idoneo in base alla mansione che stanno svolgendo. Ritieni, quindi, l'open space, la modalità ad oggi più diffusa, utile solo in un certo tipo di attività; per altre sarà, invece, necessaria una stanza per la concentrazione o uno spazio informale per un brainstorming del team. Per la leva della tecnologia, sono stati approfonditi gli strumenti digitali, social media e social computing, che consentono una maggiore connessione tra le persone, rapida condivisione di file, una maggiore praticità e rapidità nello svolgere i compiti. Ad esempio, sono stati inseriti nella trattazione: Evernote, per la praticità di scrivere note; Google drive e Dropbox, per la condivisione dei fogli di lavoro; Skype, permette di lavorare a distanza e non dover essere fisicamente presente ai meeting. Attraverso l'analisi della letteratura sono stati, dunque, evidenziati i benefici derivanti dall'implementazione delle singole leve di SW. Tuttavia, è emerso come, finora, siano presenti scarsi e poco dettagliati studi sulle criticità riscontrate in un progetto di così lungo termine. L'obiettivo del lavoro di tesi sarà quello di fornire un'analisi delle criticità relative al progetto di SW.

3.3 Le proposizioni derivanti dalla letteratura

L'analisi della letteratura ha portato a sviluppare delle proposizioni che si cercherà di verificare nel corso delle conclusioni.

Luogo di lavoro

Il luogo di lavoro può incrementare la performance e la soddisfazione dei lavoratori, può fornire migliori condizioni per il trasferimento delle skills, può favorire le interazioni tra lavoratori, può aumentare la coesione e la condivisione dei valori tra i lavoratori. Tutto questo è possibile seguendo la teoria dell'activity-based-working, lavorare nei luoghi più adatti alle mansioni.

Proposizione 1: Per quanto impatti su tempi e costi, il luogo di lavoro non dovrebbe comportare criticità in una fase successiva alla pianificazione.

Tecnologia

Altra tematica importante emersa nel corso dell'analisi della letteratura, è l'importanza dell'ICT a disposizione dei lavoratori, quindi: mobile device, connessioni wireless, instant messaging, social networks, business apps. Tali nuove tecnologie sono fondamentali per sostenere le strategie aziendali, consentendo quindi, di ottenere rapide risposte alle opportunità di business. Inoltre, l'innovazione tecnologica, sta accelerando la transizione verso pratiche di lavoro distribuite, attraverso la diffusione di collaborazioni su larga scala tra le persone che sono, fisicamente e temporalmente, ripartite. Favorendo, in tal modo, nuovi metodi di lavoro, come quello mobile. Considerate, le social communication and social collaboration, quali pilastri fondamentali dello SW, ne consegue che, uno degli aspetti critici che i manager dovrebbero prendere in considerazione, deve essere legato ai cambiamenti nei modelli di comunicazione.

Proposizione 2: Data la grande attenzione al mondo digitale-informatico da parte delle aziende, la leva ICT, non dovrebbe comportare criticità pianifi-

Cultura manageriale

La cultura manageriale assume un peso rilevante nelle realtà aziendali, in quanto: favorisce l'identificazione dei dipendenti nei valori aziendali, nelle mission e visioni strategiche; consente di scegliere liberamente gli strumenti da utilizzare, a seconda delle necessità e dello specifico compito; favorisce la flessibilità aziendale e infine, porta ad una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori, che devono essere costantemente allineati sui diversi obiettivi. Pertanto, gli stili di leadership dovrebbero raccogliere le sfide poste dallo sviluppo organizzativo e implementare pratiche di empowerment tra lavoratori, migliorare la collaborazione all'interno delle organizzazioni più complesse, garantendo, al tempo stesso, un adeguato livello di controllo sul flusso di lavoro, nonché sulle risorse e sulle prestazioni.

Proposizione 3: Considerata la leva principale da cui partire per attivare un progetto di Smart Working, può comportare criticità impreviste

3.4 Lo strumento di analisi: Intervista in profondità

La ricerca è stata realizzata mediante la somministrazione di un'intervista in profondità al responsabile del dipartimento Risorse Umane. L'intervista ha permesso di somministrare domande aperte, che necessitassero di risposte articolate. Inserendole nell'intervista strutturata, si sarebbe potuta verificare una minore attenzione al tema. Inoltre, si è deciso di intervistare il responsabile delle risorse umane, poiché è il dipartimento maggiormente coinvolto in un progetto di SW. Sono state somministrate domande che vanno ad integrare quelle dell'intervista strutturata, rendendo più dettagliata, l'analisi di alcuni temi.

3.5 L'intervista strutturata

L'utilizzo dell'intervista strutturata ha come principali vantaggi:

- Maggiore disponibilità di tempo per reperire eventuale documentazione necessaria alla compilazione;
- Maggiore possibilità di sottoporre più categorie di risposta.

Il questionario è composto da 25 domande, diviso in sezioni: luogo di lavoro, orario di lavoro, cultura manageriale, IT. Sono presenti, nel questionario, tre tipologie di domande:

- domande in forma chiusa, che accertano la presenza–assenza di un fenomeno e spesso, prevedono sottogruppi con ulteriori domande più specifiche;
- domande a risposta multipla, che riducono i tempi di elaborazione e facilitano il compito dell'intervistato.
- domande facoltative a risposta aperta, poiché richiedono una riflessione più ampia, non condensabile in una risposta multipla.

Le domande in forma chiusa possono assumere valori da 1 (da intendersi in senso negativo) a 5 (da intendersi in senso positivo), oppure, possono assumere valori percentuali in base alla presenza del fenomeno. La definizione delle domande di ricerca è stata supportata dall'analisi della letteratura e dalla volontà di rispondere agli obiettivi di indagine prefissati. Nella prima sezione, il luogo di lavoro, sono state poste domande per indagare: sulla presenza dei diversi tipi di spazi (idonei ai principi dell'ABW); sulla possibilità delle persone di scegliere dove lavorare (in base al tipo di mansioni e in base alle loro preferenze); sulla percezione delle persone di lavorare in altri luoghi. Il fine è quello di comprendere se, tali presupposti, possano pregiudicare la qualità e la quantità del lavoro. Sono presenti domande aventi come oggetto di interesse:

- la configurazione degli spazi di lavoro e il loro impatto nello svolgimento delle attività lavorative;
- la percentuale di lavoro svolta nei diversi spazi;
- come cambiano i diversi aspetti, professionali e non, lavorando fuori dall'ufficio.

Nella seconda sezione, orario di lavoro, sono state poste domande per indagare sulla flessibilità e sull'autonomia degli orari di ufficio. Sono presenti domande aventi come oggetto di interesse:

- la percentuale di tempo dedicata in una settimana alle diverse attività di lavoro;
- l'autonomia nel personalizzare l'orario di lavoro in base alle esigenze personali.

Nella terza sezione, le tecnologie digitali, sono state poste domande per indagare sulle tecnologie messe a disposizione dalla società (strumenti social, strumenti per la condivisione, softphone). Sono presenti domande aventi come oggetto di interesse:

- la possibilità di lavorare da remoto;
- la tecnologia utile per lavorare da remoto.

Nella quarta sezione, la cultura manageriale, sono state poste delle domande per indagare sul rapporto tra i dipendenti ed i metodi utilizzati per definire gli obiettivi. In seguito, sono presenti domande aventi come oggetto di interesse:

- i metodi di definizione degli obiettivi applicati;
- la gestione delle persone;

Nell'ultima parte sono state sottoposte delle domande in base al dipartimento in cui si lavora, per soffermarsi sulle criticità riscontrate. L'intervista strutturata è stata costruita su Google Forms, sia per la varietà di strumenti che offre, sia perché adopera un layout semplice e non invadente per chi la compila.

3.6 Il caso American Express

American Express è una società di servizi globale, ha un business diversificato, offrendo servizi finanziari in tutto il mondo ed operando, come leader mondiale, anche nel settore dei servizi di viaggio. Tra i prodotti che maggiormente contribuiscono alla quota di mercato, rientrano: le carte di pagamento e di credito, i Travelers Cheques, i servizi per il Turismo e i Viaggi d'affari, i Servizi finanziari, le Assicurazioni. Il quartier generale è a New York; è quotata a Wall Street. È presente in Italia fin dai primi del '900, con sedi a Milano e a Roma. Si colloca tra i marchi più conosciuti ed è, secondo una stima della rivista Fortune Magazine, tra le prime 25 società in grado di attirare talenti. Si attesta tra le migliori aziende in cui lavorare (in Italia e in Europa) secondo le valutazioni del Great Place to Work Institute. Nel 2014 ha ricevuto lo Smart Working Awards del Politecnico di Milano per il progetto Blue Work, progetto di SW con l'obiettivo di migliorare l'equilibrio tra la vita privata e quella professionale.

3.6.1 Progetto Blue Work

American Express ha scelto, come luogo per la nascita dei nuovi uffici, l'edificio Da Vinci. I nuovi uffici, situati nei pressi dell'aeroporto Fiumicino, sono stati costruiti con un focus sulla collaborazione: più del 50% dell'intero edificio è dedicato alle aree di collaborazione, dove le scrivanie creano spazio per aree di lavoro collaborative, con due possibili funzioni: riunione o salotto, il primo con tavoli, il secondo con divani, con disponibilità di collegarsi ai sistemi di ricarica per computer portatili e cellulari. Oltre a questi spazi, ci sono sale riunioni di varie dimensioni, aree per incontri informali ed aree dedicate alla concentrazione, tutte, prenotabili tramite una piattaforma online.

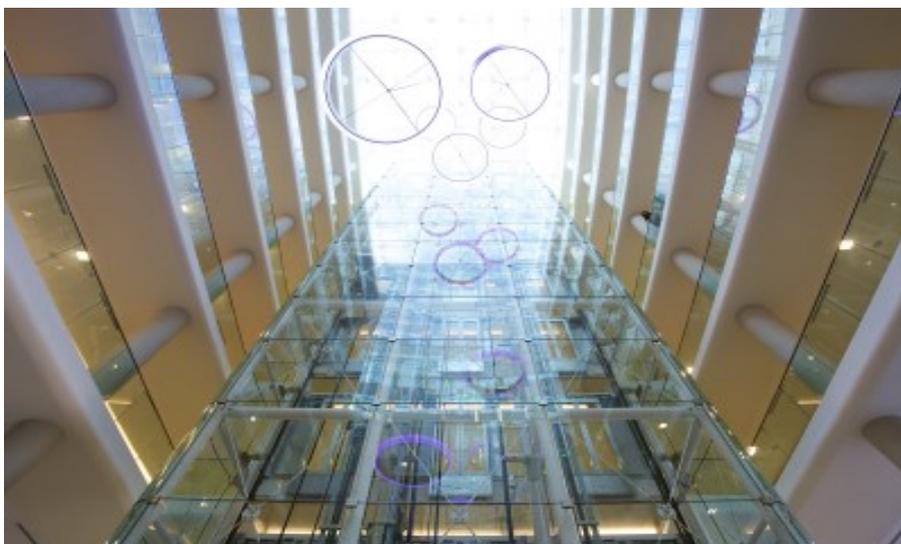


Fig. 19 – Ufficio American Express, Roma

Parliamo di un'area di lavoro, di 12.000 mq che comprende i 1.000 dipendenti degli uffici di Roma. Ciò comporta l'adozione di un modello di lavoro innovativo, supportato dalla tecnologia e centrato su flessibilità, autonomia e collaborazione. Nell'ambito del suo programma Blue Work, American Express, ha diviso i dipendenti in quattro categorie: Hub, Club, Roam e Home. Il lavoro dei dipendenti "Hub" richiede una scrivania fissa e la loro presenza in ufficio ogni giorno. I dipendenti "Club" hanno ruoli flessibili con opportunità di dividere la loro giornata lavorativa, tra ufficio ed altri spazi. Quelli della categoria "Home" hanno uffici domestici istituiti, con l'assistenza della società, in tre o più giorni alla settimana. I dipendenti "Roam" svolgono, perlopiù, un'attività ad personam e, sporadicamente, permangono in ufficio. Gli spazi sono ripensati in base alle esigenze lavorative dei

dipendenti, in una logica che premia il raggiungimento degli obiettivi e non le ore trascorse “dietro una scrivania”. Nello stesso tempo, permette alla società di avere a disposizione spazi di lavoro efficienti e "misurati" sulle reali esigenze del business; di ottenere una maggiore flessibilità ed efficienza di gestione, grazie ai significativi benefici in termini di risparmio energetico e riduzione dell'impatto ambientale. Consente alla maggior parte dei dipendenti di raggiungere un migliore equilibrio tra lavoro e vita, potendo anche lavorare da casa o in altri luoghi. Una delle novità della nuova sede è la presenza di un Concierge Tecnologico: punto di accesso a disposizione dei dipendenti, che lavorano sia in azienda che in mobilità, aventi necessità di assistenza o supporto. Un desk riceve i richiedenti, offrendogli non solo risposte, ma anche uno spazio di “temporary work” con 5 postazioni libere che consentono di continuare a lavorare in attesa degli interventi rapidi. Parallelamente, dispone di un servizio di formazione e assistenza nell'utilizzo dei device e un'area “shop” fornita di dispositivi tecnologici (computer portatili, cuffie, microfoni), che possono essere visionati ed acquistati dai responsabili delle business units utilizzando un apposito portale.



Fig. 20 – Technology Concierge nell'ufficio American Express, Roma

Per ogni servizio, i feedback sono forniti immediatamente dai dipendenti che dispongono di un pannello valutativo ai fini di una sempre più ottimale resa del Concierge Tecnologico, mentre l'area dei servizi remoti viene valutata con un sondaggio. La tecnologia svolge un

ruolo chiave per i dipendenti che lavorano direttamente dagli uffici del cliente o direttamente da casa seguendo logiche di telelavoro. Per questi ultimi, sono state ricreate le postazioni di ufficio nelle abitazioni, in conformità con le norme vigenti per la salute e la sicurezza del lavoro.



Fig. 21 – Ufficio informale American Express, Roma

La multimedialità è al centro del progetto di smart-working per American Express: una serie di monitor aggiorna continuamente i dipendenti sui risultati del gruppo di lavoro o della funzione, offrendo un “termometro” delle performance e della soddisfazione dei clienti. Nello specifico, i 650 dipendenti del call center hanno la possibilità di verificare l’impatto che il flusso di chiamate sta avendo sui colleghi, monitorando i picchi di entrata e i buoni esiti dei diversi interventi. “Per implementare forme di lavoro così innovative, di cui questa sede è parte integrante, occorrono forti investimenti, soprattutto in tecnologia ma occorre anche ripensare totalmente gli spazi e i ruoli aziendali, optando per una politica di obiettivi più che di presenza”¹⁷⁵. Dopo il lancio del progetto, American Express ha effettuato un sondaggio per capire cosa sia andato bene e dove ci sono criticità da affrontare. Sulla base dei feedback rilasciati dal personale, si apportano le adeguate modifiche necessarie per supportare il progetto.

¹⁷⁵Melissa Peretti, Country Manager American Express Italia.

3.7 Gli obiettivi

Delineati i gap presenti in letteratura a livello generale, si è passati a delineare degli obiettivi più specifici e concreti per indirizzarsi, quindi, verso lo sviluppo di un modello di indagine. In particolare, è stata definita la volontà di testare e verificare la presenza di criticità, non ampiamente trattate in letteratura, che le aziende si trovano ad affrontare. Sia criticità preventivate in una fase di pianificazione del progetto, sia criticità emerse in fase di implementazione, non considerate tali in una fase precedente. Fissati questi obiettivi, si è passati a identificare gli item principali e i costrutti necessari per condurre le analisi, da rilevare, quindi, nell'intervista strutturata. Sono state impostate le domande nelle varie sezioni del sondaggio, per indagare sulle criticità dei singoli dipartimenti coinvolti. Una prima motivazione al lavoro riguarda la volontà di fornire un contributo scientifico ed empirico alla letteratura. In secondo luogo, si vuole supportare questa modalità di lavoro, perché permetterebbe di andare controcorrente alla tendenza attuale che vede le persone annullarsi a favore del lavoro, della carriera professionale. Lo smart working, invece, permette di dedicare più tempo alla vita privata, di lavorare nei luoghi più idonei in base alle mansioni e alle esigenze personali, in uffici più confortevoli. I progetti di SW sono mirati alla riduzione dei costi, ad aumentare la felicità e la fidelizzazione dei dipendenti, a non pregiudicare la qualità del lavoro; anzi, si punta al benessere dei dipendenti per incrementare le performance. Più precisamente, questo lavoro si propone di:

- Individuare le criticità previste in fase di progettazione e analizzare come, queste, sono state poi affrontate.

- Individuare le criticità non presupposte in una fase iniziale e come hanno impattato sul progetto.

3.8 La costruzione del modello

In questo paragrafo verranno analizzati i dati ottenuti sia dall'intervista in profondità, sottoposta al responsabile delle risorse umane, sia dall'intervista strutturata, sottoposta ai responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto di SW. Precedentemente, dopo l'analisi della letteratura, erano state formulate delle proposizioni sulle criticità previste di un tipico progetto di SW. Le interviste ci hanno permesso di studiare un caso pratico e verificare se, quanto detto dalla letteratura, coincide. È stato utilizzato, per l'analisi dei dati, un metodo misto, che comprende sia un'analisi qualitativa, sia un'analisi quantitativa. Il metodo misto permette di svolgere un'analisi basata su entrambe le prospettive. Permette di superare le debolezze o difficoltà tipiche di un unico modello. Infatti, in questo caso non sarebbe stato possibile sviluppare un'analisi quantitativa e validarla con un test statistico, poiché il campione non è significativo; invece un'analisi solamente qualitativa, non basata su dati, rischierebbe di essere troppo aleatoria. Le possibili difficoltà riscontrabili nel metodo utilizzato risiedono nel tempo richiesto e nella discrepanza dei risultati tra i vari tipi di dati. Il campione, utilizzato per la rilevazione dei dati, è rappresentato dai quattro responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto. È stato appositamente utilizzato un campione ridotto, ma qualificato. Questo perché l'obiettivo del lavoro di tesi è quello di individuare sia le criticità previste in fase di progettazione, analizzando come sono state gestite, sia le criticità non presupposte in una fase iniziale, verificando come hanno impattato sul progetto. Sottoponendo le interviste ai dipendenti, campione ampio e significativo, non sarebbe stato possibile analizzare in dettaglio le criticità. Ciò è stato, invece, possibile, poiché i responsabili gestendo il progetto, conoscevano tutte le fasi e le difficoltà riscontrate.

I punteggi assegnati alle risposte delle interviste strutturate:

Luogo di lavoro

Come è organizzato il tuo lavoro?	t=0	t<20	21<t<40	41<t<60	t>61
In ufficio nella postazione assegnata	4	3	2	1	0
In ufficio, ma non nella postazione assegnata	5	4	3	2	1
In mobilità	0	1	4	7	10
A casa	0	1	4	7	10

Fig. 22 – Tabella 1 punteggi luogo di lavoro

Quale quota del tuo lavoro potrebbe essere svolta in luoghi diversi dalla postazione assegnata?	1	2	3	4
---	---	---	---	---

Fig. 23 – Tabella 2 punteggi luogo di lavoro

Nella mia azienda la presenza fisica sul luogo di lavoro è considerata secondaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi	0	1
Riesco a fornire quantomeno la stessa prestazione rispetto a quando lavoro in ufficio, ma sono più rilassato	0	1
Nella mia azienda non è importante la postazione fissa e possiamo scegliere gli spazi di lavoro in base al tipo di attività che (Active Based Working)	0	1

Fig. 24 – Tabella 3 punteggi luogo di lavoro

Come cambiano i seguenti aspetti quando lavori in luoghi diversi dall'ufficio?	migliora molto	migliora poco	invariato	peggiora poco	peggiora molto
	10	5	0	-5	-10

Fig. 25 – Tabella 4 punteggi luogo di lavoro

Quale tipologia di spazio è presente nella tua azienda?	Non c'è e non servirebbe	Non c'è ma servirebbe	Ci sono questi spazi ma li utilizzo solo occasionalmente	Ci sono questi spazi e li utilizzo
open space	0	-2	-1	2
aree relax	0	-2	-1	2
collaborazione	0	-2	-1	2
ufficio singolo	0	-2	-1	2
phone boot	0	-2	-1	2
concentration room	0	-2	-1	2
mense	0	-2	-1	2

Fig. 26 – Tabella 5 punteggi luogo di lavoro

Tecnologia

Quali strumenti/tecnologie la tua azienda ti mette a disposizione per lavorare?	Non c'è e non mi sarebbe utile	Non c'è e mi sarebbe utile	C'è e lo utilizzo poco	C'è e lo utilizzo spesso
istant messaging	0	-2	-1	2
softphone	0	-2	-1	2
condivisione	0	-2	-1	2
intranet	0	-2	-1	2
social	0	-2	-1	2
applicazioni remoto	0	-2	-1	2
smartphone	0	-2	-1	2
tablet	0	-2	-1	2
notebook	0	-2	-1	2
wifi	0	-2	-1	2

Fig. 27 – Tabella 1 punteggi Tecnologia

Il personale della mia azienda ha la strumentazione tecnologica per lavorare in remoto	1	2	3	4
--	---	---	---	---

Fig. 28 – Tabella 2 punteggi Tecnologia

È consentito l'accesso a dati aziendali da remoto	0	1
---	---	---

Fig. 29 – Tabella 3 punteggi Tecnologia

Quanto ritiene importante la definizione degli obiettivi per le attività?	1	2	3	4
Quanto ritiene importante l'autonomia nel definire le attività da svolgere per raggiungere un certo obiettivo	1	2	3	4
Quanto ritiene sia importante avere piena autonomia nel definire gli orari nei quali svolgere una certa attività	1	2	3	4
Quanto ritiene sia importante avere piena autonomia nel definire dove realizzare una certa attività	1	2	3	4
Quanto ritiene importante l'opinione dei propri collaboratori nel prendere le decisioni	1	2	3	4
Quanto ritiene importante una piena autonomia nel definire priorità e tempistiche con cui svolgere le attività lavorative	1	2	3	4

Fig. 30 – Tabella 1 punteggi Cultura manageriale

3.9 Analisi dei risultati

La sezione luogo di lavoro, prevede una prima domanda generale per verificare il luogo di lavoro più utilizzato. Questa, si ramifica poi in varie domande, a seconda della risposta data.

Le risposte previste a questa prima domanda, sono:

- lavoro presso la sede nella postazione assegnata
- lavora da casa
- lavoro in sede ma non in una postazione fissa
- lavoro in mobilità

Gli intervistati lavorano, per la maggior parte del loro tempo, presso la sede. Il secondo luogo di lavoro preferito è la casa e, invece, solo una piccola percentuale lavora in mobilità. Quindi, possiamo subito notare, che non usufruiscono in maniera eccessiva della flessibilità di spazio. Nonostante questo, coloro che lavorano presso la sede, nella postazione assegnata, ritengono che la metà del loro lavoro possa essere svolta in luogo diverso dalla postazione stessa. Coloro che lavorano da casa, in un ambiente, dunque, più disteso, ritengono di essere in grado di fornire la medesima resa di un lavoro svolto in ufficio. Questi ultimi, affermano che, l'azienda, considera la presenza fisica sul luogo di lavoro, decisamente secondaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi. Di coloro che lavorano in sede e non in una postazione fissa, tutti gli intervistati ritengono che, nella propria azienda, non è importante la postazione fissa e che si possono scegliere spazi di lavoro in base al tipo di attività da svolgere in un dato momento, coerentemente con l'idea di Active Based Working; ovvero spazi lavorativi dinamici, stimolanti, flessibili e adattabili alle varie ed eterogenee attività giornaliere. È stato chiesto, a coloro che lavorano in mobilità, dove lavorano, quando non sono a casa. Emerge che non sono ancora diffusi nella mentalità dei dipendenti gli spazi di coworking, quantomeno in Italia, a Roma. I lavoratori in mobilità ritengono che, svolgere alcune attività fuori dall'ufficio, porti ad un miglioramento della prestazione. Il riferimento va al tempo per svolgere un compito, all'equilibrio vita privata – lavoro, soddisfazione e motivazione, ai tempi di trasferimento casa – ufficio, con la conseguente diminuzione dei permessi per problematiche personali. Invece, gli stessi lavoratori, ritengono che, per altre attività, non ci sia alcuna variazione nella performance in base al luogo. Queste attività sono: coordinamento e confronto con i colleghi,

autonomia nello svolgimento del lavoro, tempestività nel rispondere alle urgenze, servizio al cliente, formazione e pressione per il raggiungimento degli obiettivi. Questa considerazione non deve sorprendere, perché ormai, grazie alle moderne tecnologie, è possibile avere la stessa efficacia ed efficienza anche per alcune attività che, fino a poco tempo fa, erano considerate svolgibili solamente in ufficio, ad esempio, il coordinamento con il proprio team. È stato, in seguito, chiesto agli intervistati, di selezionare gli spazi presenti in azienda, tra quelli previsti dalla classificazione Sedus (open space, aree di relax, aree destinate alla collaborazione, ufficio singolo, phone boot, concentration room). Gran parte del campione è soddisfatto degli spazi presenti in azienda, dichiarando di utilizzarli. La proposizione formulata, derivante dalla letteratura, coincide con il caso studiato. Infatti, il responsabile ritiene che lo Smart working consenta, all'azienda, risparmi ed economie di scala su spazi, consumi e trasferte. Ritiene che si sia posta molta attenzione a quelle che potevano rilevarsi come delle criticità e sono state gestite al meglio, motivo per cui, non si sono riscontrate problematiche. Le principali difficoltà, valutate in una fase iniziale, riguardavano: il personale, come resistenza al cambiamento; la difficoltà nello spiegare ai dirigenti/dipendenti che è possibile lavorare in spazi informali; i trasferimenti, i parcheggi ed il servizio mensa.

ICT

La sezione ICT prevede una prima domanda al fine di analizzare se, gli strumenti che mette a disposizione l'azienda, sono sufficienti. Il campione è soddisfatto della strumentazione tecnologica presente in azienda e ritiene che, ciò che viene fornito dall'azienda, sia utile e regolarmente utilizzato. Successivamente, vengono sottoposte delle domande agli intervistatori, per analizzare la possibilità di lavorare da remoto. Tutti gli intervistati ritengono di avere la tecnologia adatta per lavorare da remoto e dichiarano, inoltre, di avere l'accesso ai dati aziendali, da remoto. Il responsabile IT afferma che il processo di aggiornamento degli strumenti informatici sia completato, così come l'estensione dei dispositivi utili per lavorare, da remoto, a tutti i dipendenti che usufruiscono di questa opportunità. La proposizione formulata, derivante dalla letteratura, coincide con il caso studiato. Infatti, American Express è un'azienda molto attenta all'innovazione e tecnologicamente avanzata. È necessario sottolineare che, già prima del progetto di Smart Working, era dotata di un'ottima strumentazione tecnologica. Dall'intervista è emerso che è stata prevista una formazione per adeguare il personale alla nuova tecnologia implementata in azienda.

Cultura manageriale

Nell'intervista con il direttore delle risorse umane è emerso che, per creare una fiducia aziendale per l'implementazione del progetto, è stato necessario avviare, con un anno di anticipo, una fase di comunicazione su più livelli: dai responsabili aziendali, al middle management e ai dipendenti. Per costruire al meglio la fiducia attorno al progetto, è stato identificato un gruppo di ambassador, composto da una trentina di persone, rappresentanti delle varie business units. Questo gruppo ha avuto il compito, in una prima fase, di studiare e analizzare al meglio lo Smart Working, soprattutto, attraverso una full immersion nella sede americana, a New York. Invece, in una seconda fase, sono stati responsabili, per la sede di Roma, della diffusione dell'entusiasmo e delle linee guida necessarie per realizzare al meglio il progetto. Inoltre, hanno avuto il compito di bilanciare le richieste del top management e le esigenze dei dipendenti. Dall'intervista in profondità si evince che, per una società adottante pratiche Smart Working, le modalità di selezione e le caratteristiche del personale da assumere, variano. Diventano, quindi, aspetti fondamentali: la dimestichezza con gli strumenti informatici avanzati e, soprattutto, la responsabilità, intesa come maturità nel saper gestire il proprio lavoro, anche non lavorando in ufficio, a stretto contatto con il capo ed il team. Se il dipendente, dati tali presupposti, non riesce ad eseguire al meglio il proprio lavoro, è tenuto, poi, a tornare in sede. Una volta richiamato in sede, abbandona le pratiche proprie dello SW e segue un processo che lo porterà, in futuro, ad ottenere, lavorando in remoto e con flessibilità di orario, le stesse prestazioni che riesce ad ottenere in ufficio sotto la sorveglianza del capo. Questa, è ritenuta una grande criticità del progetto, non considerata ampiamente in una fase iniziale e che, presentatasi, è stata abilmente fronteggiata dall'azienda in questione. La proposizione derivante dalla letteratura è confermata.

Nelle interviste strutturate, la sezione cultura manageriale, prevede una prima domanda sui metodi applicati in azienda, riguardo la definizione degli obiettivi. I metodi indicati dagli intervistati, sono: MBO, S.M.A.R.T., K.P.I., O.K.R. In seguito, sono state poste domande per indagare sulle relazioni tra dipendenti e dirigenti. Tutti gli intervistati ritengono importante la definizione degli obiettivi per le attività, l'autonomia nel definire le attività da svolgere per raggiungere un determinato obiettivo e nel definire gli orari nei quali svolgere una certa mansione. Inoltre, affermano l'importanza di avere piena autonomia nel definire il luogo, le priorità e le tempistiche favorevoli alla realizzazione ottimale di una specifica attività lavorativa.

Dai risultati che sono emersi dalle interviste strutturate, sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo affermare che la proposizione derivante dalla letteratura non è confermata. Infatti, secondo la letteratura la cultura manageriale rappresenta la principale criticità. Invece, il top management si è presto adeguato alla nuova cultura della fiducia in sostituzione di un rapporto di controllo con i dipendenti. Il middle management e i dipendenti, invece, grazie al progetto di comunicazione, durato un anno, si sono, da subito, calati nella nuova mentalità. Secondo il responsabile delle risorse umane, si è reso necessario un tempo minore, rispetto a quello previsto per coinvolgere tutti i dipendenti al progetto. Questa era stata ritenuta una criticità, in una fase iniziale, che non si è rilevata tale. In conclusione possiamo, quindi, affermare che la proposizione, riguardante la leva cultura manageriale, è verificata solo in parte.

3.10 I limiti e gli sviluppi futuri

L'analisi condotta ha portato ad evidenziare una serie di limiti del modello implementato, che potranno essere superati attraverso l'evoluzione dello stesso, secondo alcuni sviluppi futuri ipotizzabili. Un primo limite del presente lavoro di tesi, è la numerosità del campione, dato dalle sole risposte dei responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto di American Express. È necessario sottolineare che l'analisi è valida per il singolo caso e non è scientificamente dimostrabile ed estendibile, dato il campione. Tuttavia, non sono state considerate le risposte date dai dipendenti che potrebbero essere rilevanti. Il punto di vista di questi, circa il fenomeno dello SW, potrebbe produrre risultati differenti da quelli dei responsabili. Dunque, in futuro, si potrebbe seguire la medesima metodologia adottata in questo lavoro di tesi, utilizzando, però, dei campioni di indagine differenti. In questo modo si rileverebbe la percezione dello SW da un altro punto di vista: la percezione e la metabolizzazione di chi ha, per scelta di altri e, dunque, passivamente, "subito" il cambiamento. È da sottolineare, ovviamente, che il cambiamento in questione, è finalizzato al miglioramento della condizione lavorativa dei dipendenti, principali destinatari e beneficiari. Tale possibile sviluppo futuro avrebbe l'obiettivo di mostrare un eventuale allineamento dei dislivelli gerarchici, dimostrando, unanimità sull'efficacia delle leve di SW. Un terzo limite del presente lavoro di tesi, è rappresentato dal fatto che, il modello costruito, ha visto coinvolgere un'impresa leader nella gestione del personale. Non è detto che tutte le aziende avviate ad un progetto di SW abbiano così a cura il personale e riescano a coinvolgere tutti i dipartimenti e tutti i livelli gerarchici pianificando tutto nel dettaglio, così da evitare e gestire le criticità.

È importante considerare, un ultimo limite: la scelta di modellizzare un fenomeno, quale lo SW, che presenta, per sua natura, un elevato numero di variabili, determina, inevitabilmente, dei limiti alla trattazione dovuti alla semplificazione di situazioni che, nella realtà, risultano molto più complesse. Proprio perché tratta così tante vaste tematiche, si rischia la perdita di alcune informazioni di dettaglio.

CAPITOLO 4

CONCLUSIONI

Questo capitolo si pone l'obiettivo di trarre le conclusioni sulla ricerca effettuata, individuando le implicazioni che i modelli hanno presentato, sia da un punto di vista teorico, che da un punto di vista pratico. Inoltre, si cercherà di mettere in evidenza i limiti del lavoro e gli sviluppi futuri che sarebbe interessante perseguire per portare avanti la ricerca sul filone approfondito.

4.1 I contributi teorici e pratici

In questo paragrafo si presenteranno i contributi teorici e pratici relativi alle principali evidenze empiriche individuate nel capitolo precedente. In un primo momento, si analizzeranno i contributi teorici e pratici riferiti alle leve di SW. In seguito, si prenderanno in considerazione i contributi teorici e pratici legati al modello completo e dunque, alle criticità di un progetto di Smart Working. Possiamo definire lo Smart Working come una nuova modalità di lavoro, basato su tre elementi:

- revisione del rapporto tra manager e dipendente (da controllo a fiducia);
- il ricorso a tecnologie innovative per facilitare la condivisione di file e di opinioni;
- ripensamento del layout dell'ufficio e degli spazi di lavoro.

Questo comporta, per il personale, una maggiore responsabilità e ownership nei progetti. Infatti nello SW, si lavora per obiettivi, si gestisce il proprio carico di lavoro con autonomia e flessibilità oraria e di spazi. Non è un semplice progetto da far implementare ad una società esterna, richiede il supporto ed il coinvolgimento di tutti i dipendenti di ogni livello gerarchico e funzione. “Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”.¹⁷⁶

“Le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. SW significa, infatti, poter lavorare

¹⁷⁶Osservatorio SW, 2014

non solo da casa, ma anche in altri ambienti, come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali”¹⁷⁷.

Il modello più utilizzato nella letteratura, come guida per lo SW, è quello di Clapperton e Vanhoutte. Tale schema pone le sue fondamenta sul presupposto che, il cambiamento, debba essere guidato dall'alto. Individua tre leve su cui l'impresa deve agire:

- Bricks: layout fisico, ripensamento degli spazi di lavoro e del layout dell'ufficio;
- Bytes: utilizzo di strumenti tecnologici che permettano alle imprese di superare gli ostacoli fisici e temporali, abilitando così il lavoro in mobilità;
- Behavior: cambiamento del comportamento e dell'interazione tra manager e dipendenti, quindi, tra i diversi livelli gerarchici.

4.2 Layout fisico

Negli ultimi anni, sempre più aziende stanno ripensando al concetto dello spazio fisico di lavoro. Vengono definiti dei piani pluriennali di riprogettazione del layout degli uffici, con l'obiettivo di creare ambienti flessibili e orientati alla collaborazione ed al benessere delle persone. ¹⁷⁸Stiamo assistendo ad un cambiamento contestuale. Le spinte verso la knowledge economy e l'emergente bisogno di smartness, portano le persone a ricercare maggiore flessibilità nel lavoro e ad equilibrare il rapporto tra vita privata e carriera professionale. Inoltre, si prevede che entro il 2020, più della metà della forza lavoro, sarà composta da persone appartenenti alla, così chiamata, generation Y – i nati tra il 1979 ed il 1997 – ovvero la prima generazione influenzata dalla nascita dalle nuove tecnologie e caratterizzata, per natura, da forte mobilità e flessibilità. Date le caratteristiche peculiari di tali individui, essi ricercano la connessione e la condivisione con i propri coetanei e sono particolarmente propensi a nuove esperienze e metodi di lavoro¹⁷⁹. Tutto ciò si traduce in un indispensabile adattamento delle imprese a tali esigenze, anche attraverso nuove conformazioni dello spazio fisico, in base alle necessità della propria forza lavoro, trasformandolo in un luogo di collaborazione, nonché, in una risorsa per il singolo, per il

¹⁷⁷Osservatorio SW, 2014

¹⁷⁸Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

¹⁷⁹O'Neil, 2010

gruppo e per l'azienda stessa ¹⁸⁰. Tra le leve delle iniziative di Smart Working c'è, per l'appunto, anche quella legata agli spazi fisici, ridefiniti e ripensati in un contesto smart: che sia in grado di soddisfare diversi stili lavorativi e che sia dinamico e reattivo così da poter favorire la produttività individuale e di gruppo ¹⁸¹. Infatti, uno degli obiettivi dello Smart Working, è proprio quello di utilizzare gli uffici in modo più efficiente e produttivo. Smart Working non significa lavorare in remoto, poiché questo è semplicemente una flessibilità di luogo; lo SW è un concetto più ampio, che ingloba anche questo. Significa, quindi, ripensare in modo "smart" le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa, sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Per realizzare questo, è necessario rimuovere vincoli e modelli oramai superati, che si basano sulla postazione fissa, open space. Infatti, questi si scontrano con i principi di personalizzazione, flessibilità e virtualità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Per queste ragioni, il ripensamento degli spazi lavorativi, costituisce un elemento basilare di un'iniziativa di Smart Working e deve essere pensato in modo coerente con il nuovo modello organizzativo e tecnologico che si intende introdurre. L'ufficio tradizionale si sta trasformando gradualmente, i professionisti in ufficio hanno necessità di possedere gli strumenti idonei alla soddisfazione delle proprie esigenze, aumentare la produttività, sostenere l'innovazione e migliorare la collaborazione¹⁸². Lo SW concede alle persone una libertà luogo-temporale, che permette di lavorare in modo più efficace ed efficiente; permette di comunicare in modo semplice, indipendentemente dalla propria ubicazione o dal mezzo utilizzato a casa, in ufficio o in viaggio¹⁸³. Il ripensamento degli spazi fisici, compreso l'ufficio principale, gioca un ruolo fondamentale nel successo dello smarter working e di un ambiente di lavoro flessibile. Il layout dell'ufficio deve rispecchiare le esigenze ed i desideri dei dipendenti. Qualunque sia il tipico ambiente lavorativo (sede principale, filiale, casa), è spesso afflitto da problemi, quali: disagi fisici, elevati livelli di rumore, assenza di fondamentali strumenti lavorativi, mancanza di privacy e distrazioni costanti. Tutto ciò

¹⁸⁰Wymer, 2008

¹⁸¹Plantronics, 2013

¹⁸²Lupi, 2014

¹⁸³Vanhoutte, 2014

contribuisce a un ambiente di lavoro malsano¹⁸⁴. Il layout fisico degli spazi di lavoro (Bricks) è una leva su cui muoversi per definire un modello di SW. Risulta evidente che, molte organizzazioni, hanno adottato quelli che possono essere definiti i "nuovi modi di lavorare". Hanno così rotto la "one-desk-one-person". La tendenza è chiara. Le persone richiedono di lavorare in modo diverso. Le imprese innovative e attente alla soddisfazione dei dipendenti, adottano un approccio noto come Activity Based Working (ABW). Piuttosto che risparmiare spazio inserendo più scrivanie possibili, ABW adotta un approccio alternativo che ha le sue fondamenta nei tre pilastri: persone, luoghi e tecnologie. Activity Based Working (ABW) è una trasformazione della strategia di business che offre agli utenti un'ampia scelta di postazioni per una serie di attività lavorative. Piuttosto che costringere gli individui a intraprendere tutto il loro lavoro in una sola postazione, come ad esempio una scrivania fissa, ABW cerca di incoraggiare le persone a spostarsi nei luoghi in cui è più adatto per loro compiere quel tipo di attività. Gli spazi sono progettati per garantire alle persone il massimo comfort, svolgendo un determinato tipo di attività. Quella degli spazi fisici è una leva molto rilevante per lo sviluppo di pratiche dello Smart Working, anche se spesso risultano difficili da implementare correttamente e in modalità diffusa. Si consideri sempre che, ogni azienda, deve ricercare una soluzione che sia adeguata alle proprie esigenze e con proporzioni che varino necessariamente da caso a caso. Dunque, la principale sfida per le imprese, è quella di riuscire a gestire e bilanciare le aree dell'ufficio dedicate ad attività che richiedono isolamento e concentrazione con quelle dedicate all'interazione tra le persone. Nella riprogettazione degli uffici, la possibilità di adattare lo spazio fisico in base alle esigenze, risulta centrale per poter rispondere prontamente ai bisogni dei dipendenti e per poterne migliorare il benessere. Da un punto di vista teorico, si è ritenuto che la leva luogo di lavoro prenda una buona parte del progetto, in termini di tempo e costi, ma non dovrebbero verificarsi criticità in una fase successiva alla pianificazione.

Dai risultati che sono emersi dalle interviste strutturate sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo ritenere la proposizione, derivante dalla letteratura, verificata. Infatti, secondo il responsabile del Facility Management, si è posta molta attenzione a quelle che potevano rilevarsi come delle criticità e sono state gestite al meglio, motivo per cui non si sono riscontrate problematiche. Le principali difficoltà, valutate in una fase iniziale, riguardavano sia il personale, come

¹⁸⁴Vanhoutte, 2014

la resistenza al cambiamento; la difficoltà nello spiegare ai dirigenti/dipendenti che è possibile lavorare in spazi informali; i trasferimenti, i parcheggi e il servizio mensa.

4.3 Le tecnologie digitali

Un efficace e appropriato utilizzo delle nuove tecnologie a disposizione è in grado di facilitare lo sviluppo delle iniziative di SW e, conseguentemente, di abilitare ed agevolare l'implementazione delle altre tre leve. In uno scenario in cui le organizzazioni si trovano a dover ridurre le distanze che le separano da clienti e fornitori e a dover gestire la frequente dislocazione fisica dei propri dipendenti, le tecnologie ICT, giocano un ruolo centrale¹⁸⁵. L'accettazione e l'utilizzo di tecnologie collaborative da parte dei lavoratori in un'azienda dipende, in una certa misura, da fattori socio-culturali. La compatibilità con fattori socio-culturali, l'influenza culturale sulla percezione di utilità ed il comportamento partecipativo volontario, sono identificati come fattori culturali chiave che influenzano l'accettazione delle tecnologie Web 2.0 collaborative¹⁸⁶. Le organizzazioni stanno sempre più cercando di sfruttare le loro infrastrutture IT, per ottenere migliori prestazioni. Le tecnologie collaborative consentono, alle organizzazioni, di aumentare l'efficienza operativa e l'efficacia del processo decisionale interno. È importante identificare potenziali sfide e barriere per l'adozione della tecnologia collaborativa e, quindi, creare strumenti e meccanismi per anticipare tali sfide, eliminando gli ostacoli. Si possono identificare tre categorie di strumenti abilitanti, che le aziende utilizzano per promuovere la collaborazione, la socialità e l'accessibilità alle informazioni: (i) Unified Communications and Collaboration; (ii) Social Computing; (iii) Cloud Computing e Virtual Desktop. Le Unified Communications and Collaboration (UCC), possono essere intese come nuovi modelli per comunicare e collaborare, che mutuano tecnologie del mondo consumer della mobility e dei social network pubblici. Una rivoluzione che rinnova il modo di lavorare abbattendo confini geografici, culturali e temporali. Il Social Computing è un approccio che permette agli individui di implementare tecnologie informative e collaborative, con l'obiettivo di supportare le interazioni tra gruppi di persone¹⁸⁷. La transizione verso un modello di business di tipo social, richiede di intervenire fortemente sull'organizzazione aziendale. La scommessa è che, in futuro, la definizione e la divisione dei ruoli si spostino sulla condivisione

¹⁸⁵Corso et al., 2006

¹⁸⁶Alavi e Twana, 2002

¹⁸⁷Gartner, 2013

di capacità e conoscenze. La forza trainante, che guida l'implementazione di molti progetti di social collaboration, non sia legata ai reparti IT, ma giunga invece dal lato corporate¹⁸⁸. A dimostrazione che, le esigenze dei dipendenti, stiano acquisendo peso nelle decisioni strategiche. Le analisi di mercato ci mostrano che la domanda di social collaboration è sempre più guidata da utenti e da iniziative user-driven.¹⁸⁹ Questa diffusione delle iniziative user-driven attesta anche che, i lavoratori, cominciano ad avvertire alcuni vantaggi per la loro attività lavorativa, legati all'utilizzo delle tecnologie di social collaboration, come mezzo per condividere conoscenze, lavorare insieme e accelerare l'apprendimento¹⁹⁰. Le community, invece, sono gli spazi virtuali migliori per avviare e stimolare una discussione, per aggiornare i colleghi o i partner con news di rilievo o, semplicemente, per richiedere informazioni. A differenza delle e-mail che sono dei contenitori di messaggi, qui la comunicazione è fluida e non si ha il solito dubbio se rispondere solo al mittente o mettere in copia conoscenza altri collaboratori. Le community sono gestite da amministratori che controllano il flusso delle conversazioni. Essi, in genere, decidono un insieme di regole per disciplinare il comportamento all'interno della community. Esistono due modi per sviluppare i social media in un'organizzazione: utilizzando un server altrui, oppure optare per un sistema proprietario. Il Cloud Computing è un modello per consentire l'ubiquità, la comodità e l'accesso alla rete on demand per condividere risorse IT (ad esempio, reti, server, storage, applicazioni e servizi), che possono essere rapidamente fornite e rilasciate con il minimo sforzo di gestione dal fornitore di servizi. Questo modello di cloud presenta cinque caratteristiche chiave e tre modelli di servizio¹⁹¹. È necessario un cambiamento nella cultura aziendale e nella mentalità che deve essere sorretto da strumenti tecnologici. Un approccio innovativo che non deve limitarsi ai soli lavoratori del dipartimento IT della società, ma deve estendersi anche al dipartimento HR, fino a coinvolgere il singolo worker.¹⁹² Per quanto appreso dalla letteratura, si è ipotizzato che la leva ICT non dovrebbe comportare criticità non pianificate poiché, già da tempo, si rileva grande attenzione al mondo digitale-informatico da parte delle aziende. Dai risultati, che sono emersi dalle interviste strutturate sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo affermare che la proposizione, derivante dalla letteratura, è confermata. Infatti, American Express è un'azienda molto attenta

¹⁸⁸Ip e Wagner, 2008

¹⁸⁹Direction Reportec, 2014

¹⁹⁰ Parameswaran e Whinston, 2007

¹⁹¹ NIST, 2011

¹⁹² The Smart Working Book- l'età del lavoro agile è arrivata

all'innovazione e tecnologicamente avanzata. Già prima del progetto di Smart Working, era dotata di un'ottima strumentazione tecnologica.

4.4 La cultura

La cultura è un elemento essenziale che permette l'adozione delle nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda. L'introduzione di tale cultura comporta, di riflesso, un cambiamento e un investimento nelle strutture ICT, nel Facility Management e una riorganizzazione del lavoro dei dipendenti, supportata dal dipartimento risorse umane. Questo, infatti, comporta: un alto livello di collaborazione tra i dipendenti e l'aumento dell'efficienza, soprattutto grazie all'uso dei nuovi strumenti tecnologici; nuovi modi di lavorare con maggiore flessibilità; la condivisione degli spazi fisici e delle risorse; lavorare per obiettivi. Al fine di ottenere tali risultati, si devono definire le aspettative riguardo l'adozione della nuova cultura di lavoro, supportare lo staff, concordare il protocollo delle nuove pratiche di lavoro e formare sia il management che il personale. Come detto precedentemente, nello SW si lavora per obiettivi. Gli obiettivi tengono alta la concentrazione quando la pressione aumenta. Ma ciò che fa la differenza, è che gli obiettivi tolgono ambiguità su ciò che è richiesto. Darsi degli obiettivi significa costringersi a decidere, mettere dei confini. Le aziende che fissano obiettivi chiari e sfidanti e che conoscono la metodologia per trasmetterli ai diversi livelli aziendali, saranno imprese che produrranno risultati più velocemente di quelle che non stabiliscono obiettivi gradualmente. È molto importante che un cambiamento radicale, come l'introduzione dello Smart Working, sia spinto e guidato dall'alto, da una leadership forte che comunichi, ai dipendenti, la decisione di introdurre un mutamento nell'assetto organizzativo, nella cultura e nell'approccio al lavoro. Quindi, è necessaria una sponsorship dei dirigenti, per mitigare gli ostacoli che si possono incontrare lungo il percorso. Il leader deve possedere alcune caratteristiche chiave. Innanzitutto deve essere open minded e flessibile, per adattarsi facilmente alle nuove modalità di lavoro ed interagire con ogni tipo di persona; deve essere interessato alle novità e alle nuove culture; deve essere capace sia di gestire la complessità che prendere decisioni che comportano radicali cambiamenti del contesto, come l'adozione dello Smart Working; deve essere elastico ed ottimista per incentivare il proprio team; essere onesto per avere una relazione di fiducia con i propri collaboratori; deve avere una vita personale stabile e, infine, avere le competenze sia

tecniche che di business affinché sia credibile¹⁹³. La leadership è un processo di influenza sociale in cui, una persona, è capace di procurarsi l'aiuto ed il sostegno di altre persone, per il raggiungimento di un obiettivo comune. È l'abilità di sviluppare una visione che motivi, altri, a raggiungere un obiettivo comune in modo coeso e coerente con la cultura organizzativa. Altra competenza fondamentale per la gestione delle persone è il coaching. Coaching è quando un manager supporta le persone all'interno di un team; diverso dall'imporre il da farsi. È basato sul riconoscimento, la valorizzazione e l'allenamento delle potenzialità insite in ognuno di noi. La cultura manageriale assume un peso rilevante nelle realtà aziendali, in quanto, favorisce l'identificazione dei dipendenti nei valori aziendali, nelle mission e nelle visioni strategiche; consente di scegliere liberamente gli strumenti da utilizzare, a seconda delle necessità e dello specifico compito; favorisce la flessibilità aziendale e, infine, porta ad una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori, che devono essere costantemente allineati sui diversi obiettivi. Pertanto, gli stili di leadership dovrebbero raccogliere le sfide poste dallo sviluppo organizzativo e implementare pratiche di empowerment tra lavoratori, migliorare la collaborazione all'interno delle organizzazioni più complesse, garantendo, al tempo stesso, un adeguato livello di controllo sul flusso di lavoro, nonché sulle risorse e sulle prestazioni. Per quanto appreso dalla letteratura, si è ritenuto che, la cultura manageriale, sia la leva principale da cui partire per attivare un progetto di Smart Working. Si ritiene, perciò, che possano nascere delle criticità imprevedute durante l'implementazione del progetto di SW.

Nell'intervista con il direttore delle risorse umane è emerso che cambiano le caratteristiche delle persone da assumere per una società che attua le pratiche Smart Working. Cambiando le attitudini da ricercare nelle persone, si modificano anche le pratiche ed i criteri di selezione. Diventano, quindi, aspetti fondamentali: la dimestichezza con gli strumenti informatici avanzati e, soprattutto, la responsabilità, intesa come maturità nel saper gestire il proprio lavoro seppur non lavorando in ufficio, a stretto contatto con il dirigente ed il team. Infatti, in American Express, nel momento in cui una persona non dimostra di saper gestire autonomamente il proprio lavoro, viene richiamato a lavorare in sede. Una volta richiamato in sede, abbandona le pratiche proprie dello SW e segue un processo che lo porterà, in futuro, ad ottenere, lavorando in remoto e con flessibilità di orario, le stesse prestazioni che riesce ad ottenere in ufficio sotto la sorveglianza del dirigente. Questa è ritenuta una grande

¹⁹³(Kramer, 2005)

criticità del progetto non considerata ampiamente in una fase iniziale, ma che l'azienda è riuscita a fronteggiare una volta che si è presentata. La proposizione derivante dalla letteratura è confermata.

Dai risultati che sono emersi dalle interviste strutturate, sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo affermare che la proposizione derivante dalla letteratura non è confermata. Infatti, secondo la letteratura la cultura manageriale rappresenta la principale criticità. Invece, il top management si è presto adeguato alla nuova cultura della fiducia in sostituzione di un rapporto di controllo con i dipendenti. Il middle management e i dipendenti, invece, grazie al progetto di comunicazione, durato un anno, si sono, da subito, calati nella nuova mentalità. Secondo il responsabile delle risorse umane, si è reso necessario un tempo minore, rispetto a quello previsto per coinvolgere tutti i dipendenti al progetto. Questa era stata ritenuta una criticità, in una fase iniziale, che non si è rilevata tale. In conclusione possiamo, quindi, affermare che la proposizione, riguardante la leva cultura manageriale, è verificata solo in parte.

APPENDICE

Intervista in profondità

- Covey parla dei 5 tipi di fiducia e tra queste vi è la fiducia aziendale. Come ritiene che la sua azienda abbia creato questa fiducia tale per cui è stato implementato lo SW?
- Prima dell'implementazione, il personale dell'azienda, già possedeva le competenze per lavorare in modalità smart? È stata prevista una formazione per permettergli di adeguarsi?
- Cambiano le caratteristiche da ricercare nel personale da assumere dopo l'implementazione?
- Lo smart working migliora la capacità di attrarre talenti?
- Cambiano le pratiche e i criteri di selezione del personale?

Intervista strutturata Smart Working

Target: Dirigenti, responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto. Ovvero, i dipartimenti ICT, Facility Management, Risorse Umane, Legal.

Premessa:

Il questionario ha lo scopo di analizzare i cambiamenti succeduti all'implementazione del progetto di Smart Working nell'azienda. In particolare: come questi hanno impattato sui benefici; quali sono state le criticità riscontrate in fase di attuazione; quali criticità presupposte in una fase embrionale non si sono rilevate tali. Le domande saranno sottoposte in maniera tale da analizzare l'andamento di alcuni parametri, quali la flessibilità, la fiducia, il controllo.

Sezioni

- Luogo di lavoro
- Orario di Lavoro
- IT
- Cultura manageriale

Luogo di lavoro

Com'è organizzato il tuo lavoro?

	Non praticato	Praticato per un tempo inferiore al 20%	Praticato per un tempo compreso tra il 20% e il 40%	Praticato per un tempo compreso tra il 41% e il 60%	Praticato per un tempo superiore al 60%
1.Lavoro presso la sede, nella postazione assegnatami					
2.Lavoro da casa					
3.Lavoro all'interno della sede di lavoro ma non alla mia postazione					
4.Lavoro in mobilità all'esterno della sede di lavoro					

Rispondere solo se si lavora nella postazione assegnata

Quale quota del tuo lavoro potrebbe essere svolta in luoghi diversi dalla postazione assegnata?

- Inferiore al 20%
- Compreso tra il 20% e il 40%
- Compreso tra il 41% e il 60%
- Superiore al 61%

Rispondere solo se si lavora da casa

Nella mia azienda la presenza fisica sul luogo di lavoro è considerata secondaria rispetto al raggiungimento degli obiettivi

- Vero
- Falso

Riesco a fornire quantomeno la stessa prestazione rispetto a quando lavoro in ufficio, ma sono più rilassato

- Vero
- Falso

Rispondere solo se si lavora all'interno della sede di lavoro, ma non in una postazione fissa

Nella mia azienda non è importante la postazione fissa e possiamo scegliere gli spazi di lavoro in base al tipo di attività che svolgiamo in un dato momento coerentemente con l'idea di Active Based Working; ovvero spazi lavorativi dinamici, stimolanti, flessibili e adattabili alle varie ed eterogenee attività giornaliere.

- Vero
- Falso

Rispondere solo se si lavora in mobilità

Dove lavori quando non sei in ufficio o casa tua? (*risposta multipla*)

- Dai clienti
- In altre sedi della mia azienda
- In spazi di coworking affiliati con la società
- In spazi di coworking
- Luoghi pubblici
- Altro(specificare)

Come cambiano i seguenti aspetti quando lavori in luoghi diversi dall'ufficio? Indica per ciascun aspetto se ci sia un miglioramento o un peggioramento nella tua attività per il fatto di svolgerlo fuori dall'ufficio.

	Miglioramento notevole	Miglioramento contenuto	Invariato	Peggioramento contenuto	Peggioramento notevole
Il tempo necessario per svolgere un'attività					
Il coordinamento e il confronto con i miei					
Il conciliare la vita personale e professionale					
L'autonomia nello svolgimento del mio lavoro					
La tempestività nel rispondere alle urgenze					
Il servizio al cliente					
La soddisfazione e la motivazione per il mio lavoro					
I tempi di trasferimento casa- ufficio					
L'utilizzo dei permessi per problematiche personali					
Formazione e ampliamento delle mie competenze					
La quantità del lavoro svolto					
La pressione per il raggiungimento degli obiettivi					

Per tutti

Quale tipologia di spazio è presente nella tua azienda?

	Non c'è questa tipologia di spazio e non servirebbe	Non c'è questa tipologia di spazio ma servirebbe	Ci sono questi spazi ma li utilizzo solo occasionalmente	Ci sono questi spazi e li utilizzo
Open space				
Aree di relax e per la collaborazione informale				
Aree destinate alla collaborazione strutturata (es. sale riunioni, sale di training)				
Ufficio singolo				
Phone Boot (locali adibiti alle call individuali o per incontri a piccoli gruppi)				
Concentration Room (locali silenziosi utilizzati da più persone per attività che richiedono silenzio e concentrazione)				
Mense ed aree relax utilizzate dai lavoratori come punti di ritrovo informali per passare del tempo con i propri colleghi e per aumentare il senso di appartenenza al gruppo				

Orario di lavoro

Puoi personalizzare il tuo orario di lavoro in modo flessibile in base alle tue esigenze?

Mai 1 2 3 4 5 Sempre

Pensando al tuo orario di lavoro complessivo, qual è la percentuale di tempo che dedichi in una settimana alle diverse attività di lavoro di seguito indicate nell'arco della tua settimana?

	Non praticato	Inferiore al 20%	Compreso tra il 21% e il 40%	Compreso tra il 41% e il 60%	Superiore al 61%
Lavoro focalizzato e dettagliato che richiede concentrazione					
Telefonate e web conference					
Brevi incontri riservati/riguardanti tematiche "sensibili" e non pianificati					
Riunioni di gruppo pianificate (con colleghi e/o esterni)					
Incontri fuori ufficio					
Attività di brainstorming collettivo o pensiero individuale					
Momenti di pausa e rilassamento (<i>oltre alla pausa pranzo</i>)					
Riunioni informali e non riservate					
Altre attività (specificare)					

Tecnologie digitali

Quali strumenti/tecnologie la tua azienda ti mette a disposizione per lavorare?

	L'azienda non mette a disposizione questo strumento e non mi sarebbe utile per lavorare	L'azienda non mette a disposizione questo strumento ma mi sarebbe utile	L'azienda mette a disposizione questo strumento ma lo utilizzo solo occasionalmente	L'azienda non mette a disposizione questo strumento e lo utilizzo spesso
Instant Messaging, chat				
Softphone: programma che permette di fare delle chiamate attraverso il pc				
Strumenti per la condivisione di documenti/slide in real time (es. video/web conference)				
Strumenti per la condivisione asincrona della conoscenza (es. intranet, cartelle condivise, ...)				
Strumenti social (es. forum, blog, social network, canali di videosharing...)				
Tecnologie che permettono l'accesso a contenuti/applicazioni aziendali anche dall'esterno dell'azienda (es. Virtuale Private Network)				
Cellulare, smartphone				

Tablet				
Notebook (pc portatile)				
WiFi negli spazi aziendali				

Il personale della mia azienda ha la strumentazione tecnologica per lavorare in remoto

Estremamente probabile 0 1 2 3 4 5

Per niente probabile 0 1 2 3 4 5

È consentito l'accesso a dati aziendali da remoto

- Vero
- Falso

Cultura Manageriale

Ci sono molti modi per fissare e gestire gli obiettivi. I più usati sono: MBO, SMART, KPI e OKR. Quale tra questi ritieni si applichi nella tua azienda?

MBO (management by objectives) è un approccio alla gestione degli obiettivi che spiega come raggiungere ogni obiettivo in sequenza per creare un ambiente di lavoro produttivo.

S.M.A.R.T.. L'obiettivo fissato deve essere specifico, misurabile, realizzabile date le risorse e le capacità a propria disposizione e basato sul tempo, cioè occorre determinare il periodo di tempo entro il quale l'obiettivo deve essere realizzato.

Un KPI è un insieme di misure quantificabili che una società utilizza per misurare o confrontare le prestazioni in termini di soddisfare i loro obiettivi strategici e operativi.

OKR. Con questo metodo l'azienda deve avere un suo obiettivo generale (che va fissato nel lungo periodo e molto ambizioso). I singoli reparti, a cascata e con un'organizzazione divisa secondo cicli (trimestri o semestri o annuali), devono avere dei compiti da raggiungere che devono essere coerenti con l'obiettivo primario aziendale.

Altro

Quanto le seguenti affermazioni rispecchiano le caratteristiche del tuo capo? In una scala da 1 (per niente importante) a 5 (estremamente importante)

Testo domanda
Quanto ritiene importante la definizione degli obiettivi per le attività?
Quanto ritiene importante l'autonomia nel definire le attività da svolgere per raggiungere un certo obiettivo?
Quanto ritiene sia importante avere piena autonomia nel definire gli orari nei quali svolgere una certa attività?
Quanto ritiene sia importante avere piena autonomia nel definire dove realizzare una certa attività?
Quanto ritiene importante l'opinione dei propri collaboratori nel prendere le decisioni?
Quanto ritiene importante una piena autonomia nel definire priorità e tempistiche con cui svolgere le attività lavorative?

Quale dei seguenti descrive meglio il dipartimento dove lavori?

- ICT
- Facility Management
- Risorse Umane
- Legal.
- Dipartimento IT- rispondere solo se si lavora in questo dipartimento

Da 0 a 5 a che punto è il processo di aggiornamento degli strumenti informatici e l'estensione di smartphone e pc ai dipendenti?

0 1 2 3 4 5

Quali sono stati i punti di criticità, per l'area IT, nell'implementazione del progetto di smart working?

- condivisione dei dati in remoto
- supportare, per problemi informatici, le persone che non lavorano in ufficio
- diffusione e apprendimento di nuovi programmi installati dopo il progetto
- Nessuna criticità, perché era stato tutto valutato in una fase di progettazione
- Altro

Dipartimento risorse umane- rispondere solo se si lavora in questo dipartimento

Si è rilevato un cambiamento nel tasso di assenteismo? Se sì, in che percentuale.

- Nessuna
- Inferiore al 20%
- Compreso tra il 20% e il 40%
- Compreso tra il 41% e il 60%
- Superiore al 61%

In che percentuale i dipendenti usufruiscono della flessibilità di orario?

- Nessuna
- Inferiore al 20%
- Compreso tra il 20% e il 40%
- Compreso tra il 41% e il 60%
- Superiore al 61%

I dipendenti hanno mostrato una % di feeling al progetto diversa, in base all'età, genere, luogo di provenienza?

- Età
- Genere
- Luogo di provenienza
- Altro
- No

- Dipartimento Facility Management- rispondere solo se si lavora in questo dipartimento

Lo Smart working consente alla mia azienda risparmi ed economie di scala su spazi, consumi e trasferte?

- SI
- NO

Quali sono stati i punti di criticità, per il suo Dipartimento, nell' implementazione del progetto di smart working?

- resistenza del personale abituato a lavorare in ufficio, ad una postazione assegnata
- resistenza del personale abituato a lavorare in diverso tipo di ufficio
- difficoltà nel spiegare ai dirigenti/dipendenti che è possibile lavorare in spazi informali
- Non ci sono state difficoltà in fase di implementazione, perché tutto condiviso con il personale e le abitudini sono state facili da modificare
- Altro

Dipartimento legale, rispondere solo se si lavora in questo dipartimento.

Prima dell'avvio del *flexible working* (in termini di spazio) è stata prevista un'attività informativa/formativa strutturata sugli aspetti riguardanti la modalità operativa, i mezzi in dotazione e i relativi profili di funzionamento anche ai fini della sicurezza e della privacy dei dati trattati?

- SI
- NO

Quali criticità ha riscontrato per l'adeguamento delle procedure e degli strumenti di sicurezza sul lavoro per l'implementazione dello Smart working?

- criticità dovute alla sicurezza dei dipendenti che lavorano da casa
- criticità legate al nuovo modello di ufficio

- criticità relative all'accordo con la delegazione sindacale
- non si sono verificate particolari problematiche legate al dipartimento Legal
- Altro

Domande aperte per tutti

Quale punto considerato maggiormente critico in una fase iniziale, non si è rivelato tale?

Ritiene che lo Smart Working possa causare una dipendenza dal lavoro, il cosiddetto workaholism?

Ovvero dipendenti connessi h24, travolti da email e telefonate senza limite di orario. Come ritiene si possa evitare?

BIBLIOGRAFIA

Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D. H., George J. F., (2007), “*IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions*”, *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.

Babbar, S., Aspelin, D. J., (1998), “*The overtime rebellion: symptom of a bigger problem?*”, *Academy of Management Executives*, 12(1), 68-76.

Bertin, I., Denbigh, A., (2000), “*The teleworking handbook: new ways of working in the information society*”, TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association¹ Tietze e Musson, 2003

Bertin, I., Denbigh, A., (2000), “*The teleworking handbook: new ways of working in the information society*”, TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association.

Butler, K., (2008), “*Works Well With Others in Mother Jones*”, Mother Jones.

Cairncross (2001), “*The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*”

Cameron, A.F., Webster, J., (2013), “*Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace*”, *Information Systems Research*

Cameron, A.F., Webster, J., (2013), “*Multicommunicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace*”, *Information Systems Research*, 24(2), 352-71.

Cameron, E., Green, M., (2012), “*Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organisational Change*”, Kogan Page Publishers.

Carey, R., Marrin, C. F., Mott, D. C., (1998), “*Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office*”, 13(5), 821-843.

Cataldo M., Herbsleb J.D., (2008), “*Communication networks in geographically distributed software development*”, *Academy of Management Proceedings*, 48(7), 579-588.

- Cisco**, (2007), “*Cisco Unified Communications e l’architettura smart business communications*”, <http://cisco.com> (gennaio2015).
- Clapperton, G., Vanhoutte, P.**, (2014), “*Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*”, Sunmakers.
- Covey, M.**, (2006), “*The speed of trust*”, Simon & Schuster.
- Sanchez R.**, (2007). “*Strategic flexibility in product competition*”, Strategic Management Journal,16(1),200-232.
- Dekoven**,(2013), “*The Well-Played Game, A Player's Philosophy*”
- Deskmag**,(2015), “Results of the 5th Global Coworking Survey”
- Donati, P.**, (2008), “*La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*”, Franco Angeli.
- Doran, G. T.**(1981), “*There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review*”
- Ebert, T. A.**, (2009), “*Facets of trust in relationships—a literature synthesis of highly ranked trust articles*”, Journal of Business Market Management,3(1),65-84.
- Ecophon Saint-Gobain** (2015), “*A Sound Effect on People-Sound Design of The Modern Office*”
- Fiedler F.E.**, (1967), “*A theory of leadership effectiveness*”, McGraw-Hill, New York.
- Flexibility**, (2011), “*The Smart Working Handbook*” <http://flexibility.co.uk/flex-work/time/time-options.htm>
- Galinsky, E.**, (2012), “*Make results matter more the face time*”, HBR Blog Network, <https://hbrblogs.wordpress.com/>, (dicembre 2014).
- Gartner**, (2013), “*Social Computing*”,<http://gartner.com/glossary/social-computing>.
- George S. Odiorne**, (1970), “*Management by objectives*”

- Gherardi, S., Poggio, B.**, (2003), "*Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*", Convegno Nazionale ed Europeo: Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri esquilibri.
- Goodman, P. S.**, (1979), "*Assessing organizational change: the rushton quality of work experiment*", *Journal of management studies*,3(1),33-58.
- Greenberg, J.**, (1987), "*Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?*", *Journal of Applied Psychology*,72(6),55-61.
- Gstrein, M., Mateeva, L., Schuh, U.**, (2007), "*WORKCARE. Social Quality and the Changing Relationship between Work, Care and Welfare in Europe. Social, demographic and employment trends*", Research Note. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Gustafson, M.V.**, (2001), "*Meanings of place: everyday experience and theoretical conceptualizations*", *Journal of Environmental Psychology*,21(2),5-16.
- Harris,L.**,(2003),"*Homebased teleworking and the employment relationship :Managerial challengesanddilemmas*",*Personnelreview*,32(4),422-437.
- Harrison A., Wheeler P., Whitehead C.** (2004), "*The distributed work space: sustainable work environments. London*", Spon Press.
- Ip, R. K. F., Wagner, C.**, (2008), "*Weblogging: A study of social computing and its impact on organizations, Decision Support Systems*",45(2),242-250.
- Johnson, L.**, (2014), "*Report Unified Communication e Social Collaboration*", Direction Reportec.
- Kaplan, D.**, (2000), "*Structural Equation Modeling: Foundations and Extensions*", Sage.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.**, (1998), "*Putting the balanced scorecard to work*", *The Economic Impact of Knowledge*,12(7),315-324.

Kleiner, M.M., Bouillon, M.L., (1988), “*Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability*”, *Industrial and Labor Relations Review*,41(5),605-617.

Knight, C., Haslam, S. A. (2010), “*Your Place or Mine? Organizational Identification and Comfort as Mediators of Relationships Between the Managerial Control of Workspace and Employees' Satisfaction and Well-being*”, *British Journal of Management*,21(3),717-735.

Kramer, R. M., Tyler, T., (1996), “*Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*”, Sage Publications.

Lazear, E. P., (1981) “*Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions*”, *The American Economic Review*,2(1),606-620.

P. Hersey - K. Blanchard,(1984), “*Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*”

Loukaitou-Sideris, A., (1993), “*Privatisation of public open space: the Los Angeles experience*”, *Town Planning Review*,64(2),139-162.

Martin, C. A., Bush, A. J., (2006), “*Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–salesperson dyad*”, *Journal of the Academy of Marketing Science*,34(3),419-438.

Martin, S. L., Liao, H., Campbell, E. M., (2013), “*Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity*”, *Academy of Management Journal*,56(5),1372-95.

Maynard, S., (2014), “*Collaboration in the Workplace: What Does it Actually Mean?*” *Academy of Management Journal*.

Mell, P., Grance, T., (2011). “*The NIST Definition of Cloud Computing*”, National Institute of Standards and Technology, NIST.

Mobach, M. P. (2015), “*Space and organisation*”. In *Advancing knowledge in FM, 14th EuroFM Research Symposium: People make facilities management*’

Mortensen, M., O’Leary, M., (2012), “*Managing a Virtual Team*”, Harvard business review.

Moultrie J., Nilsson M., Dissel M., Haner U. E., Janssen S., Van der Lugt R., (2007), “*Innovation spaces: towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation*”, Creativity and Innovation Management,16(1),53-65.

Mulford, B., Silins, H., (2003), “*Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?*”, Cambridge Journal of Education,33(2),175-195.

Myers M. D., Olesen K., (1999), “*Trying to improve communication and collaboration with information technology: an action research project which failed*”, Information Technology and People,12(4),317-332.

Nahavandi, A., Malekzadeh, A. R., (1993), “*Leader style in strategy and organizational performance: an integrative framework*”, Journal of Management Studies,30(3),22-2380.

Nordfors, D., (2009), “*Innovation journalism, attention work and the innovation economy*”, Innovation Journalism,6(1),http://innovationjournalism.org/archive/injo_6-1.pdf,

Oksanen, K., Stahle, P., (2013), “*Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space*”, Journal of Knowledge Management, 17(6), 815-827.

Oksanen, K., Stahle, P., (2013), “*Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space*”, Journal of Knowledge Management, 17(6), 815-827.

O’Neill, M., (2008), “*Environmental Control at Work*”, Knoll.

O’Neill, M., (2009), “*Future Work and Work Trends*”, Knoll.

Osservatorio Smart Working, (2014), “*Smart Working and Smart Workplace*”, Politecnico di Milano.

Parameswaran, M., Whinston, A. B., (2007), “*Research issues in social computing*”, *Journal of the Association for Information Systems*, 8(6), 22-44.

Parameswaran, M., Whinston, A. B., (2007), “*Social computing: An overview*”, *Communications of the Association for Information Systems*, 19(1), 37-61.

Penley L. E., Hawkins B., (1985), “*Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application*”, *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Penley L. E., Hawkins B., (1985), “*Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application*”, *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.

Pennanen, A., (2004), “*User activity based workspace definition as an instrument for workplace management in multi-user organizations*”, *Haahtela-Kehitys*

Pisano G., Teece D., Shuen A, (1997), “*Dynamic capabilities and strategic management*”, *Strategic Management Journal*.

Plantronics, (2010), “*Home Working: Lost in Translation*”, Northern Europe.

Plantronics, (2012), “*Smarter Working -- the New Competitive Advantage*”, Northern Europe.

Plantronics, (2013), “*Smarter working interactive*”, Northern Europe.

Riemer, K., Steinfield, C., Vogel, D., (2009), “*eCollaboration: On the nature and emergence of communication and collaboration technologies*”, *Electronic Markets*.

Riemer, K., Taing, D. I. S., (2009), “*Unified communications*”, *Business & Information Systems Engineering*.

Ronen, S., Primps, S. B, (1981), “*The compressed work week as organizational change: behavioral and attitudinal outcomes*”, *Academy of Management Review*.

Senoo, D., Magnier-Watanabe, R., Salmador, M.P., (2007), “*Workplace reformation, active ba and knowledge creation: from a conceptual to a practical framework*”, *European Journal of Innovation Management*.

Shockley, K. M., Allen, D. T., (2007), “*When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict*”, *Journal of Vocational Behavior*, 7(1),12-19.

Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B., (2004), “*Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*”, *Journal of curriculum studies*,36(1),3-34.

Solimene, Tufano, Hartog, (2015), “*The Smart Working Book- l’età del lavoro agile è arrivata*”.

Souza Homem de Mello, (2016), “*The Ultimate Guide to OKRs*”.

Spinuzzi C., (2012), “*Working alone together coworking as emergent collaborative activity. Journal of Business and Technical Communication*”.

Mark McDonald and Andy Rowsell-Jones, (2012) , “*The Digital Edge, Exploiting Information and Technology for Business Advantage*”.

Trefalt S., (2013), “*Between you and me: setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships*”, *Academy of Management Journal*.

Tremblay, D. G., (2002), “*Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers*”, *Women in Management Review*.

U.S. General Service Administration, (2014), “*What is the definition for each of the typical Alternative Workplace Arrangement (AWA)?*”

Upton, D., (1995), “*What really makes factories flexible?*”, *Harvard business review*, 73(4), 74-84.

Vischer, J., (2007), “*The concept of workspace performance and its value to managers*”, *California Management Review*,49(2),62-79.

Vischer, J.C., (2007), “*The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress*”, *Stress and Health*,23(3),175-184.

Wayne F. Cascio, (2000), “*Managing a Virtual Workplace*”, *The Academy of Management Executive*

Wright, P. M., Snell, S. A., (1998), “*Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*”, *Academy of management review*, 23(4),756-772.

Zelinsky, M., (2002), “*The inspired workspace: interior designs for creativity & productivity*”,port Publishers.

Zheng, W., Yuan, Y., (2006), “*Identifying the differences between stationary office support and mobile work support: a conceptual framework*”, *International Journal of Mobile Communications*,5(1),107-122.

SITOGRAFIA

Veldhoen, *activity based working*, <http://www.veldhoencompany.com/en/activity-based-working/>

Risorse Umane Hr, <http://www.risorseumanehr.com/blog-hr/mbo-la-gestione-e-valutazione-degli-obiettivi>

Business Magazine, *Kpi*, <https://www.business-magazine.it/index.php/organizzazione-aziendale/item/5-che-cosa-sono-i-kpi>, Michele Cravero

Ben Lamorte, <http://www.OKRs.com>

Okr, Objectives and Key Results, <http://www.wolf.slow-news.com/okr-metodo-objectives-key-results>

Key Performance Indicator, <http://www.riccardoperini.com/kpi-key-performance-indicator.php>

Addio telelavoro, debutta lo smart working, “*Lavorare da casa aumenta la produttività?*”, <http://www.ilsole24ore.com/art/notizie/2016-01-29/addio-telelavoro-debutta-smart-working-lavorare-casa-aumenta-produttivita>

Dialogo sullo smart working, <http://www.spremutedigitali.com/argomenti/smartworking/dialogo-smart-working>

Smart Working, <https://www.cliclavoro.gov.it/Aziende/Pagine/Smart-working.aspx>



Dipartimento di Impresa e Management **Cattedra** Advanced Organization

Smart Working

RELATORE

Prof. Luca Giustiniano

CORRELATORE

Prof. Raffaele Oriani

CANDIDATO

Marcello Riccio 674921

ANNO ACCADEMICO 2017/2018

INDICE

Indice	6
Indice figure.....	
Indice allegati	
EXECUTIVE SUMMARY	
Capitolo 1 Un nuovo modello organizzativo: lo Smart Working.....	6
1.1 Perché analizzare lo smart working.....	6
1.2 Definizione di Smart Working.....	6
1.3 I principi dello Smart Working.....	9
1.3.1 Le relazioni basate sulla fiducia	9
1.3.2 La flessibilità	11
1.3.3 La collaborazione e la comunicazione	12
1.3.4 L'autonomia sul lavoro	13
1.4 I lavoratori agili.....	14
1.5 I contesti applicativi.....	15
1.6 Lo Smart Working è legge	17
Capitolo 2 Le leve dello Smart Working	21
2.1 Il modello di Clapperton e Vanhoutte	21
2.2 La cultura manageriale e le policy aziendali	23
2.2.1 La cultura.....	23
2.3 La definizione della gestione degli obiettivi.....	24
2.3.1 MBO.....	24
2.3.2 Smart	27
2.3.3 KPI	29
2.3.4 OKR	31
2.4 Gli stili e comportamenti di leadership	35
2.4.1 Le teorie sulla leadership.....	36
2.4.1.1 Trait theory.....	36
2.4.1.2 Behavioural theory	36
2.4.1.3 Contingency theory	36
2.4.1.4 Situational theory	38
2.4.2 Gli stili di leadership	39
2.4.2.1 Leadership direttiva.....	39
2.4.2.2 Leadership orientata alla riuscita.....	40
2.4.2.3 Leadership di supporto	40
2.4.2.4 Leadership partecipativa	40
2.4.3 Coaching.....	41
2.4.4 Policy aziendali	42
2.5 Layout fisico	51
2.5.1 Come nasce l'ufficio	51
2.5.1.1 Come cambia l'ufficio	51
2.5.1.2 Nuovi modelli di ufficio	53
2.5.2 Acustica	54
2.5.3 Activity based working.....	56

2.5.4 Coworking	58
2.5.4.1 Introduzione	58
2.5.4.2 Definizione	59
2.5.4.3 Come nasce il coworking	59
2.5.4.4 Tendenze del coworking	61
2.5.5 Classificazione Sedus	64
2.6 Le tecnologie digitali	72
2.6.1 Introduzione	72
2.6.2 Unifiedcommunications and collaboration.....	74
2.6.3 Social computing	75
2.6.4 Social media	76
2.6.4.1 Opzione pubblica	76
2.6.4.2 Opzione semi-pubblica.....	77
2.6.4.3 Social intranet	78
2.6.5 Cloud computing e virtual desktop	78
2.6.6 Tools	79
2.6.6.1 Come scrivere un documento	79
2.6.6.2 Creare note.....	80
2.6.6.3 Project Management: gestione di un progetto	81
2.6.6.4 Riunioni virtuali.....	82
2.6.6.5 Microsoft Lync	83
Capitolo 3 Metodologia.....	86
3.1 I passi del lavoro	86
3.2 Analisi della letteratura.....	87
3.3 Le proposizioni derivanti dalla letteratura	89
3.4 Lo strumento di analisi: l'intervista in profondità.....	91
3.5 Intervista strutturata.....	93
3.6 Il caso American Express	94
3.6.1 Il progetto Blue Work	94
3.7 Gli obiettivi.....	98
3.8 La costruzione del Modello	99
3.9 Analisi dei risultati	103
3.10 I limiti e gli sviluppi futuri.....	110
Capitolo 4 Conclusioni	111
4.1 I contributi teorici e pratici.....	111
4.2 Layout fisico.....	112
4.3 Tecnologia.....	115
4.4 Cultura.....	117
ALLEGATI	
BIBLIOGRAFIA	
SITOGRAFIA	

Il presente lavoro di tesi si propone di individuare le criticità del progetto di Smart Working all'interno della società American Express, nota per la sua attenzione alla soddisfazione dei dipendenti. Precisamente si propone di:

- Individuare le criticità previste in fase di pianificazione e analizzare le modalità con cui sono state affrontate.

- Individuare le criticità non presupposte in una fase iniziale e il loro impatto sul progetto.

Il primo passo è consistito nella ricerca del materiale utile per l'elaborato; sono stati selezionati i paper, libri e articoli di riviste e giornali riguardanti le singole tematiche dello SW. È stata svolta un'approfondita analisi della letteratura sul tema SW, partendo dai libri considerati utili fino ad una visione generale dello smart working. Dopodiché, siccome lo SW tocca varie tematiche, è stata necessaria un'analisi della letteratura ad hoc per i diversi temi, quali: leadership, coaching, activity based working, acustica, e diversi metodi di definizione degli obiettivi, coworking, tecnologie digitali. È stato rilevato che in letteratura non è presente un'ampia analisi delle criticità riscontrabili in un progetto di SW, questo perché i progetti sono stati avviati recentemente e necessitano per l'implementazione diversi anni, perché divisi in diverse fasi. Per l'analisi dei dati è stata realizzata un'intervista in profondità al responsabile del dipartimento Risorse Umane. Quest'ultima ha permesso di somministrare domande aperte che necessitassero di una risposta più complessa. Inserendole nell'intervista strutturata, si sarebbe potuto verificare una minore attenzione al tema. Inoltre, si è deciso di intervistare il responsabile delle risorse umane, poiché è il dipartimento maggiormente coinvolto in un progetto di SW. Oltre all'intervista in profondità, si è ritenuta necessaria un'intervista strutturata, sottoposta ai 4 responsabili dei dipartimenti. L'utilizzo dell'intervista strutturata ha come principali vantaggi:

- Maggiore disponibilità di tempo per reperire eventuale documentazione necessaria alla compilazione;
- Maggiore possibilità di sottoporre più categorie di risposta.

È composta da 25 domande, diviso in sezioni: luogo di lavoro, orario di lavoro, cultura manageriale, IT. Il campione, utilizzato per la rilevazione dei dati, è rappresentato dai quattro responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto. È stato appositamente utilizzato un

campione ridotto, ma qualificato. Questo perché l'obiettivo del lavoro di tesi è quello di individuare sia le criticità previste in fase di progettazione, analizzando come sono state gestite, sia le criticità non presupposte in una fase iniziale, verificando come hanno impattato sul progetto. Sottoponendo le interviste ai dipendenti, campione ampio e significativo, non sarebbe stato possibile analizzare in dettaglio le criticità. Ciò è stato, invece, possibile, poiché i responsabili gestendo il progetto, conoscevano tutte le fasi e le difficoltà riscontrate. L'analisi ha riguardato l'azienda American Express, società all'avanguardia nella gestione del personale. Nell'ambito del suo programma BlueWork, American Express ha diviso i dipendenti in quattro categorie: Hub, Club, Roam e Home. Il lavoro dei dipendenti "Hub" richiede una scrivania fissa e la loro presenza quotidiana in ufficio. I dipendenti "Club" hanno ruoli flessibili; hanno l'opportunità di dividere la loro giornata lavorativa tra l'ufficio e altre località. Quelli della categoria "Home" si basano su uffici domestici - istituiti con l'assistenza della società - in tre o più giorni alla settimana. I dipendenti "Roam" sono quasi sempre dai clienti e raramente lavorano da un ufficio. Ciò comporta l'adozione di un modello di lavoro innovativo, supportato dalla tecnologia e centrato sulla flessibilità, autonomia e collaborazione; gli spazi di lavoro sono stati adattati per riflettere gli stili di lavoro dei dipendenti, seguendo una logica che ricompensa gli obiettivi e non il numero di ore trascorse presso la propria scrivania. Una delle novità della nuova sede è la presenza di un Concierge Tecnologico: è un punto di accesso disponibile per tutti i dipendenti che lavorano in azienda o in mobilità e che hanno bisogno di assistenza o supporto. In una prima parte, si è cercato di definire il concetto di Smart Working, di non facile definizione, poiché comprende diversi elementi. Possiamo definire lo Smart Working come una nuova modalità di lavorare, basato su tre elementi:

- revisione del rapporto tra manager e dipendente (da controllo a fiducia);
- il ricorso a tecnologie innovative per facilitare la condivisione di file e di opinioni;
- ripensamento del layout dell'ufficio e degli spazi in cui lavorare.

Questo comporta per il personale una maggiore responsabilità e ownership nei progetti. Infatti nello SW si lavora per obiettivi, si gestisce il proprio carico di lavoro con autonomia e flessibilità oraria e di spazi; non è un semplice progetto da far implementare ad una società esterna, richiede il supporto e il coinvolgimento di tutti i dipendenti di ogni funzione e livello gerarchico. "Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi,

orari e strumenti di lavoro consentendo alle persone di raggiungere al tempo stesso una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale”.¹⁹⁴ “Le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. SW significa, infatti, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle stazioni. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta non solo un’opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata nel suo raggiungimento da interlocutori istituzionali e locali”¹⁹⁵. Il modello più utilizzato nella letteratura come guida per lo SW è quello di Clapperton e Vanhoutte. Tale schema pone le sue fondamenta sul presupposto che il cambiamento debba essere guidato dall’alto e individua tre leve su cui l’impresa debba agire. Le leve del modello sono le seguenti:

- Bricks: layout fisico, ripensamento degli spazi di lavoro e del layout dell’ufficio;
- Bytes: utilizzo di strumenti tecnologici che permettano alle imprese di superare gli ostacoli fisici e temporali, abilitando così il lavoro in mobilità;
- Behavior: cambiamento del comportamento e dell’interazione tra i manager e dipendenti, quindi tra i diversi livelli gerarchici.

Layout fisico

Negli ultimi anni, sempre più aziende stanno ripensando al concetto dello spazio fisico di lavoro. Vengono definiti dei piani pluriennali di riprogettazione del layout degli uffici con l’obiettivo di creare ambienti flessibili e orientati alla collaborazione e al benessere delle persone.¹⁹⁶ Stiamo assistendo ad un cambiamento contestuale. Le spinte verso la knowledge economy e l’emergente bisogno di smartness, portano le persone a ricercare maggiore flessibilità nel lavoro e ad equilibrare il rapporto tra vita privata e carriera professionale. Inoltre, si prevede che entro il 2020 più della metà della forza lavoro sarà composta da persone appartenenti alla così chiamata generation Y – i nati tra il 1979 ed il 1997 – ovvero la prima generazione influenzata dalla nascita dalle nuove tecnologie e caratterizzata per natura da forte mobilità e flessibilità. Date le caratteristiche peculiari di tali individui, essi

¹⁹⁴Osservatorio SW, 2014

¹⁹⁵Osservatorio SW, 2014

¹⁹⁶Osservatorio Smart Working della School of Management del Politecnico di Milano

ricercano la connessione e la condivisione con i propri coetanei e sono particolarmente propensi a nuove esperienze e metodi di lavoro¹⁹⁷. Tutto ciò si traduce in un indispensabile adattamento delle imprese a tali esigenze, anche attraverso nuove conformazioni dello spazio fisico in base alle necessità della propria forza lavoro, trasformandolo in un luogo di collaborazione nonché in una risorsa per il singolo, per il gruppo e per l'azienda stessa¹⁹⁸. Tra le leve delle iniziative di Smart Working c'è, per l'appunto, anche quelle legata agli spazi fisici, ridefiniti e ripensati in un contesto smart che sia in grado di soddisfare diversi stili lavorativi e che sia dinamico e reattivo così da poter favorire la produttività individuale e di gruppo¹⁹⁹. Infatti, uno degli obiettivi dello Smart Working è proprio quello di utilizzare gli uffici in modo più efficiente e produttivo. Smart Working non significa lavorare in remoto, poiché questo è semplicemente una flessibilità di luogo; lo SW è un concetto più ampio, che ingloba anche questo. Significa, quindi, ripensare in modo "smart" le modalità di svolgimento della prestazione lavorativa sia all'interno che all'esterno dell'impresa. Per realizzare questo, è necessario rimuovere i vincoli e modelli oramai superati, che si basano sulla postazione fissa, open space, infatti questi si scontrano con i principi di personalizzazione, flessibilità e virtualità dei nuovi modelli di organizzazione del lavoro. Riprogettare i luoghi di lavoro permette di apportare una percezione di rispetto ad abitudini e approcci consolidati, agevolando e velocizzando il cambiamento culturale alla base dello Smart Working. Per queste ragioni, il ripensamento degli spazi lavorativi costituisce un elemento basilare di un'iniziativa di Smart Working e deve essere pensata in modo coerente con il nuovo modello organizzativo e tecnologico che si intende introdurre. L'ufficio tradizionale si sta trasformando gradualmente, i professionisti in ufficio hanno necessità di possedere gli strumenti idonei alla soddisfazione delle proprie esigenze e aumentare la produttività, sostenere l'innovazione e migliorare la collaborazione²⁰⁰. Lo SW concede alle persone una libertà luogo-temporale, che permette di lavorare in modo più efficace ed efficiente; permette di comunicare in modo semplice, indipendentemente dalla propria ubicazione o dal mezzo utilizzato a casa, in ufficio o in viaggio²⁰¹. Il ripensamento degli spazi fisici, compreso l'ufficio principale, gioca un ruolo fondamentale nel successo dello smarter working e di un ambiente di lavoro flessibile. Il layout dell'ufficio deve rispecchiare le esigenze e i desideri dei dipendenti. Il layout fisico degli spazi di lavoro (Bricks) è una leva su cui

¹⁹⁷O'Neil, 2010

¹⁹⁸Wymer, 2008

¹⁹⁹Plantronics, 2013

²⁰⁰Lupi, 2014

²⁰¹Vanhoutte, 2014

muoversi per definire un modello di SW. Risulta evidente che molte organizzazioni hanno adottato quelli possono essere definiti come "nuovi modi di lavorare". Hanno così rotto la "one-desk-one-person". La tendenza è chiara. Le persone richiedono di lavorare in modo diverso. Le imprese innovative e attente alla soddisfazione dei dipendenti adottano un approccio noto come Activity Base Working (ABW). Piuttosto che risparmiare spazio inserendo più scrivanie possibili, ABW adotta un approccio alternativo che ha le sue fondamenta nei tre pilastri: persone, luoghi e tecnologie. Activity Based Working (ABW) è una trasformazione della strategia di business che offre agli utenti un'ampia scelta di postazioni per una serie di attività lavorative. Piuttosto che costringere gli individui a intraprendere tutto il loro lavoro in una sola postazione, come ad esempio una scrivania fissa, ABW cerca di incoraggiare le persone a spostarsi nei luoghi in cui è più adatto per loro compiere quel tipo di attività. Quella degli spazi fisici è una leva molto rilevante per lo sviluppo di pratiche dello Smart Working anche se spesso risultano difficili da implementare correttamente e in modalità diffusa. Si consideri sempre che ogni azienda deve ricercare una soluzione che sia adeguata alle proprie esigenze e con proporzioni che varino necessariamente da caso a caso. Dunque, la principale sfida per le imprese è quella di riuscire a gestire e bilanciare le aree dell'ufficio dedicate ad attività che richiedono isolamento e concentrazione con quelle dedicate all'interazione tra le persone. Da un punto di vista teorico si è ipotizzato che la leva luogo di lavoro prenda una buona parte del progetto, in termini di tempo e costi, ma non dovrebbero verificarsi criticità in una fase successiva alla pianificazione. Dai risultati che sono emersi dalle interviste strutturate, sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo ritenere la proposizione derivante dalla letteratura verificata. Infatti, secondo il responsabile del Facility Management si è posta molta attenzione a quelle che potevano rilevarsi come delle criticità e sono state gestite al meglio, motivo per cui non si sono riscontrate problematiche. Le principali difficoltà, valutate in una fase iniziale, riguardavano sia il personale, come la resistenza al cambiamento, sia la difficoltà nello spiegare ai dirigenti/dipendenti che è possibile lavorare in spazi informali, sia i trasferimenti, i parcheggi e il servizio mensa.

Le tecnologie digitali

Un efficace e appropriato utilizzo delle nuove tecnologie a disposizione è in grado di facilitare lo sviluppo delle iniziative di SW e, conseguentemente, di abilitare e agevolare l'implementazione delle altre tre leve. In uno scenario in cui le organizzazioni si trovano a dover

ridurre le distanze che le separano da clienti e fornitori e a dover gestire la frequente dislocazione fisica dei propri dipendenti, le tecnologie ICT giocano un ruolo centrale²⁰². L'accettazione e l'utilizzo di tecnologie collaborative da parte dei lavoratori in un'azienda dipende in una certa misura da fattori socio-culturali. La compatibilità con fattori socio-culturali, l'influenza culturale sulla percezione di utilità e il comportamento partecipativo volontario sono identificati come fattori culturali chiave che influenzano l'accettazione delle tecnologie Web 2.0 collaborative²⁰³. Le organizzazioni stanno sempre più cercando di sfruttare le loro infrastrutture IT per ottenere migliori prestazioni. Le tecnologie collaborative consentono alle organizzazioni di aumentare l'efficienza operativa e l'efficacia del processo decisionale interno. È importante identificare potenziali sfide e barriere per l'adozione della tecnologia collaborativa e quindi creare strumenti e meccanismi per anticipare tali sfide, eliminando gli ostacoli. Si possono identificare tre categorie di strumenti abilitanti, che le aziende utilizzano per promuovere la collaborazione, la socialità e l'accessibilità alle informazioni: (i) Unified Communications and Collaboration; (ii) Social Computing; (iii) Cloud Computing e Virtual Desktop. Le Unified Communications and Collaboration (UCC) possono essere intese come nuovi modelli per comunicare e collaborare, che mutuano tecnologie del mondo consumer della mobility e dei social network pubblici. Una rivoluzione che rinnova il modo di lavorare abbattendo confini geografici, culturali e temporali. Il Social Computing è un approccio che permette agli individui di implementare tecnologie informative e collaborative con l'obiettivo di supportare le interazioni tra gruppi di persone²⁰⁴. La transizione verso un modello di business di tipo social richiede di intervenire fortemente sull'organizzazione aziendale. La scommessa è che in futuro la definizione e la divisione dei ruoli si sposteranno sulla condivisione di capacità e conoscenze. La forza trainante che guida l'implementazione di molti progetti di social collaboration non sia legata ai reparti IT, ma giunga invece dal lato corporate²⁰⁵. A dimostrazione che le esigenze dei dipendenti stiano acquisendo peso nelle decisioni strategiche, le analisi di mercato ci mostrano che la domanda di social collaboration è sempre più guidata da utenti e da iniziative user-driven.²⁰⁶ Le community, invece, sono gli spazi virtuali migliori per avviare e stimolare una discussione, per aggiornare i colleghi o i partner con news di rilievo, o semplicemente per richiedere informazioni. A differenza delle e-mail che sono dei contenitori di

²⁰²Corso et al., 2006

²⁰³Alavi e Twana, 2002

²⁰⁴Gartner, 2013

²⁰⁵Ip e Wagner, 2008

²⁰⁶Direction Reportec, 2014

messaggi, qui la comunicazione è fluida e non hai il solito dubbio se rispondere solo al mittente o mettere in copia conoscenza altri collaboratori. Esistono due modi per sviluppare i social media in un'organizzazione: utilizzando un server altrui oppure optare per un sistema proprietario. Il Cloud Computing è un modello per consentire l'ubiquità, la comodità e l'accesso alla rete on demand per condividere risorse IT (ad esempio, reti, server, storage, applicazioni e servizi) che possono essere rapidamente fornite e rilasciate con il minimo sforzo di gestione dal fornitore di servizi. È necessario un cambiamento nella cultura aziendale e nella mentalità e questo deve essere sorretto da strumenti tecnologici. Un approccio innovativo che non deve limitarsi ai soli lavoratori del dipartimento IT della società, ma deve estendersi anche al dipartimento HR fino a coinvolgere il singolo worker. Per quanto appreso dalla letteratura si è ipotizzato che la leva ICT non dovrebbe comportare criticità non pianificate, poiché già da tempo si rileva grande attenzione al mondo digitale-informatico da parte delle aziende. Dai risultati che sono emersi dalle interviste strutturate, sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo affermare che la proposizione derivante dalla letteratura è confermata. Infatti American Express è un'azienda molto attenta all'innovazione e tecnologicamente avanzata. Infatti già prima del progetto di Smart Working era dotata di un'ottima strumentazione tecnologica.

La cultura

La cultura è un elemento essenziale che permette l'adozione delle nuove modalità di lavoro all'interno dell'azienda. L'introduzione di tale cultura comporta di riflesso un cambiamento e un investimento nelle strutture ICT, nel Facility Management e una riorganizzazione del lavoro dei dipendenti supportata dal dipartimento risorse umane. Questo infatti comporta: un alto livello di collaborazione tra i dipendenti e l'aumento dell'efficienza, soprattutto grazie all'uso dei nuovi strumenti tecnologici; nuovi modi di lavorare con maggiore flessibilità; la condivisione degli spazi fisici e delle risorse; lavorare per obiettivi. Al fine di ottenere tali risultati si devono definire le aspettative riguardo l'adozione della nuova cultura di lavoro, supportare lo staff, concordare il protocollo delle nuove pratiche di lavoro e formare sia il management che il personale. Come detto precedentemente, nello SW si lavora per obiettivi. Gli obiettivi tengono alta la concentrazione quando la pressione aumenta. Ma ciò che fa la differenza è che gli obiettivi tolgono ambiguità su ciò che è richiesto. Darsi degli obiettivi significa costringersi a decidere, mettere dei confini. Le aziende che fissano

obiettivi chiari e sfidanti e che conoscono la metodologia per trasmetterli ai diversi livelli aziendali, saranno imprese che produrranno risultati più velocemente di quelle che non stabiliscono obiettivi graduali. È molto importante che un cambiamento radicale, come l'introduzione dello Smart Working, sia spinto e guidato dall'alto, da una leadership forte che comunichi ai dipendenti, la decisione di introdurre un mutamento nell'assetto organizzativo, nella cultura e nell'approccio al lavoro. Quindi è necessaria una sponsorship dei dirigenti per mitigare gli ostacoli che si possono incontrare lungo il percorso. Il leader deve possedere alcune caratteristiche chiave. Innanzitutto deve essere open minded , flessibile per adattarsi facilmente alle nuove modalità di lavoro ed interagire con ogni tipo di persona; deve essere interessato alle novità e alle nuove culture; deve essere capace sia di gestire la complessità che prendere decisioni che comportano radicali cambiamenti del contesto come l'adozione dello Smart Working; deve essere elastico ed ottimista per incentivare il proprio team; essere onesto per avere una relazione di fiducia con i propri collaboratori; deve avere una vita personale stabile e, infine, avere le competenze sia tecniche che di business affinché sia credibile²⁰⁷. La leadership è un processo di influenza sociale in cui una persona è capace di procurarsi l'aiuto e il sostegno di altre persone per il raggiungimento di un obiettivo comune; è l'abilità di sviluppare una visione che motivi altri a raggiungere un obiettivo comune in modo coeso e coerente con la cultura organizzativa. Altra competenza fondamentale per la gestione delle persone è il coaching. Coaching è quando un manager supporta le persone all'interno di un team; diverso dall'imporre il da farsi. È basato sul riconoscimento, la valorizzazione e l'allenamento delle potenzialità insite in ognuno di noi. La cultura manageriale assume un peso rilevante nelle realtà aziendali, in quanto favorisce l'identificazione dei dipendenti nei valori aziendali, nelle mission e visioni strategiche; consente di scegliere liberamente gli strumenti da utilizzare, a seconda delle necessità e dello specifico compito; favorisce la flessibilità aziendale e infine porta a una maggiore autonomia e responsabilizzazione dei lavoratori, che devono essere costantemente allineati sui diversi obiettivi. Pertanto, gli stili di leadership dovrebbero raccogliere le sfide poste dallo sviluppo organizzativo e implementare pratiche di empowerment tra lavoratori, migliorare la collaborazione all'interno delle organizzazioni più complesse, garantendo, al tempo stesso, un adeguato livello di controllo sul flusso di lavoro, nonché sulle risorse e sulle prestazioni. Per quanto appreso dalla letteratura si è ritenuto che la cultura manageriale sia la leva principale da cui partire per attivare un progetto di Smart Working.

²⁰⁷(Kramer, 2005)

Si ritiene, perciò, che possano nascere delle criticità imprevedute durante l'implementazione del progetto di SW. Grazie all'intervista in profondità con il responsabile delle risorse umane, è emerso che cambiano le caratteristiche delle persone da assumere per una società che attua le pratiche Smart Working. Cambiando le attitudini da ricercare nelle persone, si modificano anche le pratiche e i criteri di selezione. Diventano, quindi, aspetti fondamentali la dimestichezza con gli strumenti informatici avanzati e soprattutto la responsabilità, intesa come maturità nel saper gestire il proprio lavoro anche non lavorando in ufficio, a stretto contatto con il capo e il team. Infatti, nel momento in cui una persona non dimostra di saper gestire autonomamente il proprio lavoro, viene richiamato a lavorare in sede. Una volta richiamato in sede, abbandona le pratiche proprie dello SW e segue un processo che lo porterà, in futuro, a ottenere, lavorando in remoto e con flessibilità di orario, le stesse prestazioni che riesce ad ottenere in ufficio sotto la sorveglianza del capo. Questa è ritenuta una grande criticità del progetto non considerata ampiamente in una fase iniziale, ma che l'azienda è riuscita a fronteggiare una volta che si è presentata. La proposizione derivante dalla letteratura è confermata.

Invece, dai risultati che sono emersi dalle interviste strutturate, sottoposte ai responsabili dei dipartimenti coinvolti del progetto di SW di American Express, possiamo affermare che la proposizione derivante dalla letteratura non è confermata. Il top management si è adeguato velocemente alla nuova cultura della fiducia in sostituzione di un rapporto di controllo sui dipendenti. Il middle management e i dipendenti, invece, grazie al progetto di comunicazione durato un anno si sono da subito calati nella nuova mentalità. Infatti per costruire al meglio la fiducia attorno al progetto, è stato identificato un gruppo di ambasciatori, composto da una trentina di persone, rappresentanti delle varie business units. Questo gruppo ha avuto il compito di studiare lo Smart Working e diffonderlo nella sede di Roma.

In conclusione possiamo affermare che lo Smart Working è una modalità di organizzazione del lavoro che comprende diverse tematiche già note a molte aziende, e che, quindi, le incorpora in un unico concetto. Proprio per questo, si può parlare di progetto di SW, solo nel momento in cui vengono trattate le tematiche appartenenti a tutte le leve: cultura manageriale, luogo di lavoro, tecnologia. Avviare un progetto di SW significa ripensare al modo di lavorare e per questo deve essere pianificato con molta attenzione. Come abbiamo visto nel caso pratico, possono nascere diverse criticità dopo l'implementazione del progetto. Sicuramente sarà di aiuto lo studio dei casi aziendali, che, però, al momento sono

disponibili in quantità modeste, essendo i progetti di SW avviati solo in poche aziende visionari e da non molto tempo. L'analisi condotta ha portato a evidenziare una serie di limiti del modello implementato che potranno essere superati attraverso l'evoluzione dello stesso secondo alcuni sviluppi futuri ipotizzabili. È necessario sottolineare che l'analisi è valida per il singolo caso e non è scientificamente dimostrabile ed estendibile, dato il campione ridotto che è rappresentato dai responsabili dei dipartimenti coinvolti nel progetto di American Express. Dunque in futuro si potrebbe seguire la medesima metodologia adottata in questo lavoro di tesi, ma utilizzando come campione di indagine i dipendenti. In questo modo si rilevarebbe la percezione dello SW da un altro punto di vista, da chi inizialmente ha subito questa scelta, che però basata su miglioramenti della loro condizione lavorativa, quindi sono i principali destinatari. Tale possibile sviluppo futuro ha l'obiettivo di mostrare se ci sia o meno un allineamento ai diversi livelli gerarchici sull'efficacia delle leve di SW. Un terzo limite del presente lavoro di tesi è rappresentato dal fatto che il modello costruito ha visto coinvolgere un'impresa leader nella gestione del personale. Non è detto che tutte le aziende che inizino un progetto di SW abbiano così a cura il personale e riescano a coinvolgere tutti i dipartimenti e tutti i livelli gerarchici pianificando tutto nel dettaglio, così da evitare e gestire le criticità.

BIBLIOGRAFIA

- Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D. H., George J. F.,** (2007), "*IT road warriors: balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions*", *MIS Quarterly*, 31(1), 1-17.
- Babbar, S., Aspelin, D. J.,** (1998), "*The overtime rebellion: symptom of a bigger problem?*", *Academy of Management Executives*, 12(1), 68-76.
- Bertin, I., Denbigh, A.,** (2000), "*The teleworking handbook: new ways of working in the information society*", TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association¹ Tietze e Musson, 2003
- Bertin, I., Denbigh, A.,** (2000), "*The teleworking handbook: new ways of working in the information society*", TCA, the Telework, Telecottage and Telecentre Association.
- Butler, K.,** (2008), "*Works Well With Others in Mother Jones*", Mother Jones.
- Cairncross**(2001), "*The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*"
- Cameron, A.F., Webster, J.,** (2013), "*Multi communicating: Juggling Multiple Conversations in the Workplace*", *Information Systems Research*
- Cameron, E., Green, M.,** (2012), "*Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organisational Change*", Kogan Page Publishers.
- Carey, R., Marrin, C. F., Mott, D. C.,** (1998), "*Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office*", 13(5), 821-843.
- Cataldo M., Herbsleb J.D.,** (2008), "*Communication networks in geographically Distributed software development*", *Academy of Management Proceedings*, 48(7), 579-588.
- Cisco,** (2007), "*Cisco Unified Communications e l'architettura smart business communications*", (gennaio 2015).
- Clapperton, G., Vanhoutte, P.,** (2014), "*Il Manifesto dello Smart Working. Quando, dove e come lavorare meglio*", Sunmakers.
- Covey, M.,** (2006), "*The speed of trust*", Simon & Schuster.
- Sanchez R.,** (2007). "*Strategic flexibility in product competition*", *Strategic Management Journal*, 16(1), 200-232.
- Dekoven,** (2013), "*The Well-Played Game, A Player's Philosophy*"
- Deskmag,** (2015), "Results of the 5th Global Coworking Survey"
- Doran, G. T.** (1981), "*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review*"
- Ebert, T. A.,** (2009), "*Facets of trust in relationships—a literature synthesis of highly ranked trust articles*", *Journal of Business Market Management*, 3(1), 65-84.
- Ecophon Saint-Gobain** (2015), "*A Sound Effect on People-Sound Design of The Modern Office*"
- Fiedler F.E.,** (1967), "*A theory of leadership effectiveness*", McGraw-Hill, New York.
- Flexibility,** (2011), "*The Smart Working Handbook*"
- Gartner,** (2013), "*Social Computing*", www.gartner.com/glossary/social-computing.
- George S. Odiorne,** (1970), "*Management by objectives*"
- Goodman, P. S.,** (1979), "*Assessing organizational change: the ruston quality of work experiment*", *Journal of management studies*, 3(1), 33-58.
- Greenberg, J.,** (1987), "*Reactions to procedural justice in payment distributions: do the means justify the ends?*", *Journal of Applied Psychology*, 72(6), 55-61.

- Gstrein, M., Mateeva, L., Schuh, U.**, (2007), "*WORKCARE. Social Quality and the Changing Relationship between Work, Care and Welfare in Europe. Social, demographic and employment trends*", Research Note. European Commission, DG Employment, Social Affairs and Equal Opportunities.
- Gustafson, M.V.**, (2001), "*Meanings of place: everyday experience and theoretical conceptualizations*", *Journal of Environmental Psychology*,21(2),5-16.
- Harris,L.**,(2003),"*Home based teleworking and the employment relationship :Managerial challengesanddilemmas*",*Personnelreview*,32(4),422-437.
- Harrison A., Wheeler P., Whitehead C.** (2004), "*The distributed work space: sustainable work environments. London*", Spon Press.
- Ip, R. K. F., Wagner, C.**, (2008), "*Weblogging: A study of social computing and its impact on organizations, Decision Support Systems*",45(2),242-250.
- Johnson, L.**, (2014), "*Report Unified Communication e Social Collaboration*", Direction Reportec.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P.**, (1998), "*Putting the balanced scorecard to work*", *The Economic Impact of Knowledge*,12(7),315-324.
- Kleiner, M.M., Bouillon, M.L.**, (1988), "*Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability*", *Industrial and Labor Relations Review*,41(5),605-617.
- Kramer, R. M., Tyler, T.**, (1996), "*Trust in Organizations, Frontiers of Theory and Research*", Sage Publications.
- Lazear, E. P.**, (1981) "*Agency, earnings profiles, productivity, and hours restrictions*", *The American Economic Review*,2(1),606-620.
- P.Hersey - K.Blanchard**,(1984), "*Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini*"
- Martin, C. A., Bush, A. J.**, (2006), "*Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: an analysis of the sales manager–sales person*", *Journal of the Academy of Marketing Science*,34(3),419-438.
- Maynard, S.**, (2014), "*Collaboration in the Workplace: What Does it Actually Mean?*" *Academy of Management Journal*.
- Mell, P., Grance, T.**, (2011). "*The NIST Definition of Cloud Computing*", National Institute of Standards and Technology, NIST.
- Mobach, M. P.** (2015), "*Space and organisation*". In *Advancing knowledge in FM, 14th EuroFM Research Symposium: People make facilities management*"
- Mortensen, M., O’Leary, M.**, (2012), "*Managing a Virtual Team*", *Harvard business review*.
- Moultrie J., Nilsson M., Dissel M., Haner U. E., Janssen S., Van der Lugt R.**, (2007), "*Innovation spaces: towards a framework for understanding the role of the physical environment in innovation*", *Creativity and Innovation Management*,16(1),53-65.
- Mulford, B., Silins, H.**, (2003), "*Leadership for organisational learning and improved student outcomes—What do we know?*", *Cambridge Journal of Education*,33(2),175-195.
- Myers M. D., Olesen K.**, (1999), "*Trying to improve communication and collaboration with information technology: an action research project which failed*", *Information Technology and People*,12(4),317-332.
- Oksanen, K., Stahle, P.**, (2013), "*Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space*", *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815-827.

- Oksanen, K., Stahle, P.,** (2013), “*Physical environment as a source for innovation: investigating the attributes of innovative space*”, *Journal of Knowledge Management*, 17(6), 815-827.
- O'Neill, M.,** (2008), “*Environmental Control at Work*”, Knoll.
- O'Neill, M.,** (2009), “*Future Work and Work Trends*”, Knoll.
- Osservatorio Smart Working,** (2014), “*Smart Working and Smart Workplace*”, Politecnico di Milano.
- Parameswaran, M., Whinston, A. B.,** (2007), “*Research issues in social computing*”, *Journal of the Association for Information Systems*, 8(6), 22-44.
- Parameswaran, M., Whinston, A. B.,** (2007), “*Social computing: An overview*”, *Communications of the Association for Information Systems*, 19(1), 37-61.
- Penley L. E., Hawkins B.,** (1985), “*Studying interpersonal communication in organizations: a leadership application*”, *Academy of Management Journal*, 28(2), 309-326.
- Pennanen, A.,** (2004), “*User activity based workspace definition as an instrument for workplace management in multi-user organizations*”, *Haahtela-Kehitys*
- Pisano G., Teece D., Shuen A.,** (1997), “*Dynamic capabilities and strategic management*”, *Strategic Management Journal*.
- Plantronics,** (2010), “*Home Working: Lost in Translation*”, Northern Europe.
- Plantronics,** (2012), “*Smarter Working -- the New Competitive Advantage*”, Northern Europe.
- Plantronics,** (2013), “*Smarter working interactive*”, Northern Europe.
- Riemer, K., Steinfield, C., Vogel, D.,** (2009), “*eCollaboration: On the nature and emergence of communication and collaboration technologies*”, *Electronic Markets*.
- Riemer, K., Taing, D. I. S.,** (2009), “*Unified communications*”, *Business & Information Systems Engineering*.
- Ronen, S., Primps, S. B.,** (1981), “*The compressed work week as organizational change: behavioural and attitudinal outcomes*”, *Academy of Management Review*.
- Senoo, D., Magnier-Watanabe, R., Salmador, M. P.,** (2007), “*Workplace reformation, active ba and knowledge creation: from a conceptual to a practical framework*”, *European Journal of Innovation Management*.
- Shockley, K. M., Allen, D. T.,** (2007), “*When flexibility helps: another look at the availability of flexible work arrangements and work-family conflict*”, *Journal of Vocational Behavior*, 7(1), 12-19.
- Spillane, J. P., Halverson, R., Diamond, J. B.,** (2004), “*Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective*”, *Journal of curriculum studies*, 36(1), 3-34.
- Solimene, Tufano, Hartog,** (2015), “*The Smart Working Book- l'età del lavoro agile è arrivata*”.
- Souza Homem de Mello,** (2016), “*The Ultimate Guide to OKRs*”.
- Spinuzzi C.,** (2012), “*Working alone together coworking as emergent collaborative activity. Journal of Business and Technical Communication*”.
- Mark McDonald and Andy Rowsell-Jones,** (2012), “*The Digital Edge, Exploiting Information and Technology for Business Advantage*”.
- Trefalt S.,** (2013), “*Between you and me: setting work-nonwork boundaries in the context of workplace relationships*”, *Academy of Management Journal*.
- Tremblay, D. G.,** (2002), “*Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for women and managers*”, *Women in Management Review*.
- U.S. General Service Administration,** (2014), “*What is the definition for each of the typical Alternative Workplace Arrangement (AWA)?*”

Upton, D., (1995), “*What really makes factories flexible?*”, Harvard business review, 73(4), 74-84.

Vischer, J., (2007), “*The concept of workspace performance and its value to managers*”, CaliforniaManagementReview,49(2),62-79.

Vischer, J.C., (2007), “*The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress*”, Stress and Health,23(3),175-184.

Wayne F. Cascio, (2000), “*Managing a Virtual Workplace*”, The Academy of Management Executive

Wright, P. M., Snell, S. A., (1998), “*Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*”, Academy of management review, 23(4),756-772.

Zelinsky, M., (2002), “*The inspired workspace: interior designs for creativity & productivity*”,port Publishers.

Zheng, W., Yuan, Y., (2006), “*Identifying the differences between stationary office support and mobile work support: a conceptual framework*”, International Journal of Mobile Communications,5(1),107-122.