

Cattedra

RELATORE

CANDIDATO

Anno Accademico

*Un incoraggiamento per tutti i lavoratori
demotivati e oppressi
dal proprio lavoro*

INDICE

INTRODUZIONE	4
1 SMART WORKING.....	6
1.1 Smart working e telelavoro: differenze	8
1.1.1 Telelavoro	8
1.1.2 Smart working	9
1.2 L'innovativo dello smart working	10
1.2.1 Il modello Smart Working	11
1.3 Come sono cambiati i luoghi di lavoro nel tempo.....	14
1.4 HR - trends 2021	18
1.5 Leadership	21
1.5.1 Competenze di e-leadership nella Pubblica Amministrazione	21
2 NEW WAY OF WORKING: IMPLICAZIONI DELLE NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO	24
2.1 Grandi dimissioni e come farvi fronte.....	25
2.2 Donne lavoratrici e lavoro agile	27
2.3 Riprogettare il lavoro.....	28
2.4 Il futuro lavoro ibrido	31
3 UNA NUOVA LEADERSHIP	39
3.1 Le 5 priorità per gli HR nel 2022	40
3.2 Una leadership autentica	42
3.3 Smart- Leadership	44
3.4 Per un management ibrido.....	46
3.5 Gestire le persone con l'intelligenza emotiva	48
3.5.1 Il contratto psicologico come strumento per consegnare autonomia e flessibilità ai collaboratori.....	49

4	CASO STUDIO: INAIL	52
4.1	Progetto Smart Working in INAIL.....	52
4.2	L'esperienza di lavoro agile	55
	CONCLUSIONI	59
	BIBLIOGRAFIA	60
	RINGRAZIAMENTI	64

INTRODUZIONE

L'arrivo della pandemia, con le conseguenti misure contenitive in ogni ambito della vita delle persone, ha inaspettatamente aperto una strada nel mondo del lavoro dalla quale non si può più tornare indietro, se non pagando il prezzo della perdita di competitività e di attrattività per le aziende e di benessere globale per i lavoratori.

Ogni attività lavorativa, che fosse di produzione di beni o di fornitura di servizi, nel periodo emergenziale è stata obbligata ad adottare non solo restrizioni necessarie a contrastare il contagio, ma anche una nuova organizzazione del lavoro; quello che prima era un metodo sperimentale, o raro, di lavorare diventa, in alcuni casi, l'unico modo possibile per continuare l'attività. Il lavoro da remoto si è diffuso come mai prima, per tutti i settori e ruoli possibili.

Partendo da queste considerazioni l'elaborato affronta il tema dei cambiamenti nel modo di lavorare, i risvolti personali, sociali, lavorativi ed economici, sia per i lavoratori che per le organizzazioni.

L'interesse verso l'argomento è nato dall'osservazione della realtà e dalla curiosità di capire quali strade percorreremo in futuro. La consapevolezza è quella che ciò che abbiamo vissuto in due anni di Covid è inevitabilmente un cambio di passo ormai irreversibile. Quindi l'obiettivo è stato comprendere il contesto pandemico e post pandemico per poi cercare di argomentare i motivi per il quale si giungerà a modalità di lavoro ibride. Perché se il lavoro ibrido sarà il futuro come le organizzazioni potranno sfruttarlo e come si devono preparare in termini di spazi, leader e cultura aziendale?

Il lavoro è per lo più una revisione della letteratura sul tema, integrata con report, articoli di giornali e riviste di settore recenti, che presentano il punto di vista di esperti sul cambiamento in atto e sulle aspettative future.

Innanzitutto, il primo capitolo del lavoro si concentra nel descrivere lo smart working emergenziale che, come si vedrà, è stato più un remote working o telelavoro per la mancanza dei requisiti di flessibilità e autonomia. Il lavoro agile, infatti, ha delle caratteristiche ben definite e per questo richiede un vero cambio di filosofia manageriale. Sono state, poi, percorse le tappe di trasformazione degli ambienti di lavoro a partire dall'ufficio cellulare per arrivare al futuro *phigital workplace*. Dalle ricerche di Randstad si è, quindi, aperto il tema della leadership in termini di aspettative future nei contesti di lavoro agile.

Successivamente, nel secondo capitolo, è stato affrontato il New way of working con riferimento ad alcuni risvolti significativi ed attuali quali il tema delle grandi dimissioni e delle donne lavoratrici. Riprogettare il lavoro del futuro, pertanto, significa sapersi orientare verso realtà ibride che sappiano far convergere più esigenze: quelle dei lavoratori, quelle delle organizzazioni e del business.

È stato analizzato, nel terzo capitolo, il tema e le sfide della leadership; prima in termini generali, ovvero quali sono le caratteristiche normalmente attribuite ai leader, alcune anche erranee, e quali dovrebbero essere; poi ci si è concentrati nel descrivere come un leader si deve muovere nel futuro lavoro ibrido. Competenze come l'intelligenza emotiva e l'attenzione al contratto psicologico devono completare la normale "dotazione" di un capo.

Infine, l'elaborato contiene un caso studio sull'INAIL, che descrive il processo di evoluzione che l'organizzazione, ancora prima della pandemia, ha messo in atto per progettare e implementare modalità di lavoro agile per i propri dipendenti. L'analisi desk è stata affiancata all'effettuazione di 3 interviste semi- strutturate anonime che hanno coinvolto altrettanti collaboratori che operano con diverso ruolo e responsabilità in una delle sedi territoriali dell'Istituto. La finalità delle interviste, le cui evidenze non vogliono in alcun modo avere un valore rappresentativo dell'intero Istituto ma hanno una natura descrittiva che è stata quella di arricchire l'analisi della documentazione attraverso le percezioni e il racconto delle esperienze di alcuni ruoli interni sul lavoro pre e post pandemia, cercando anche di conoscere le loro aspettative future.

1 SMART WORKING

L'Osservatorio del Politecnico di Milano stima che 6,58 milioni di lavoratori nel 2020 hanno svolto lavoro da remoto a causa dell'emergenza Covid-19 (Crespi, 2021). La situazione pandemica, in realtà, ha dato una accelerata ad un cambiamento che era già in atto in alcune realtà lavorative e che riguarda le nuove modalità di lavoro. Questa trasformazione si sta realizzando attraverso la rimodulazione degli spazi, degli orari, degli obiettivi e dei rapporti lavorativi. Tante sono anche le esigenze che ne conseguono: quelle delle organizzazioni, quelle dei lavoratori e quelle dei clienti.

Il post pandemia, quindi, è il banco di prova per tutte le organizzazioni, che dovranno ripensare il lavoro in un'ottica di geometrie variabili per il ritorno in ufficio (Gabrielli, 2021).

È stato rilevato, inoltre, che per gli *smart worker* nel 2021 ci sono stati dei miglioramenti nella conciliazione vita/lavoro, più efficienza nelle prestazioni rese e anche una maggior efficacia nei risultati. Tuttavia, rispetto agli altri lavoratori, non mancano elementi di difficoltà soprattutto in termini di *engagement*, *tecno stress* e *over working*.

Anche post emergenza i lavoratori in smart working sono stati quattro milioni e mezzo, sia per volontà degli stessi che per scelta organizzativa delle aziende. Sempre il Politecnico osserva che il lavoro agile rimarrà nelle grandi aziende per l'89% e nella Pubblica Amministrazione per il 62%, anche se ad oggi i progetti strutturati rappresentano per le prime un 65% e per le seconde un 37% (fig. 1 e 3). Se da un lato le grandi imprese e la PA sono intenzionate ad innovare, la realtà delle Piccole Medie Imprese (fig. 2), che, come scrive il Sole 24 ore (2019), rappresentano il 92% delle imprese attive in Italia, hanno progetti strutturati solo per il 19% mentre il 44% non presenta alcuna iniziativa in merito. Le previsioni di implementazione dello smart working post pandemia sono, comunque, pari al 35% (vedi infografiche sotto).

Come già detto, work-life balance, efficacia ed efficienza lavorativa fanno parte dei punti di forza dello smart working ma le organizzazioni, grandi e piccole, pubbliche e private, rilevano gli impatti più negativi in riferimento alla comunicazione tra colleghi e all'*engagement* dei dipendenti.

Fig. 1, lo smart working nelle grandi imprese, 2021, Osservatorio.net

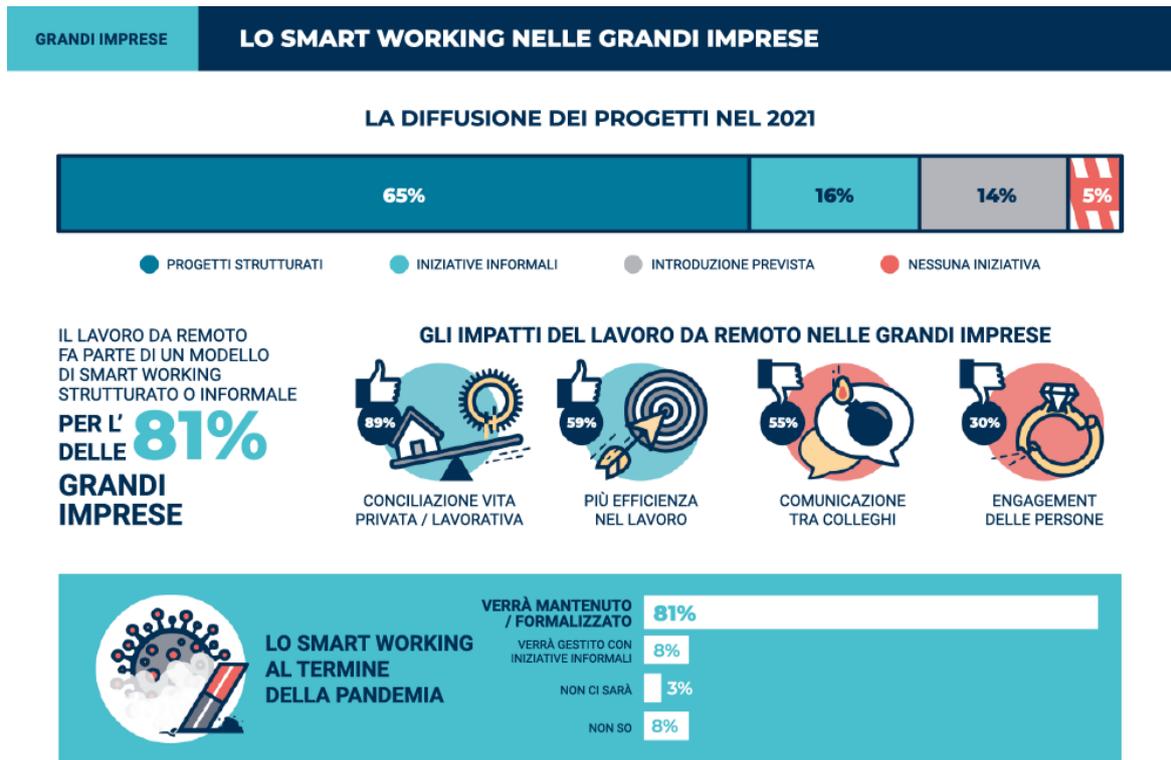


Fig. 2, lo smart working nelle PMI, 2021, Osservatorio.net

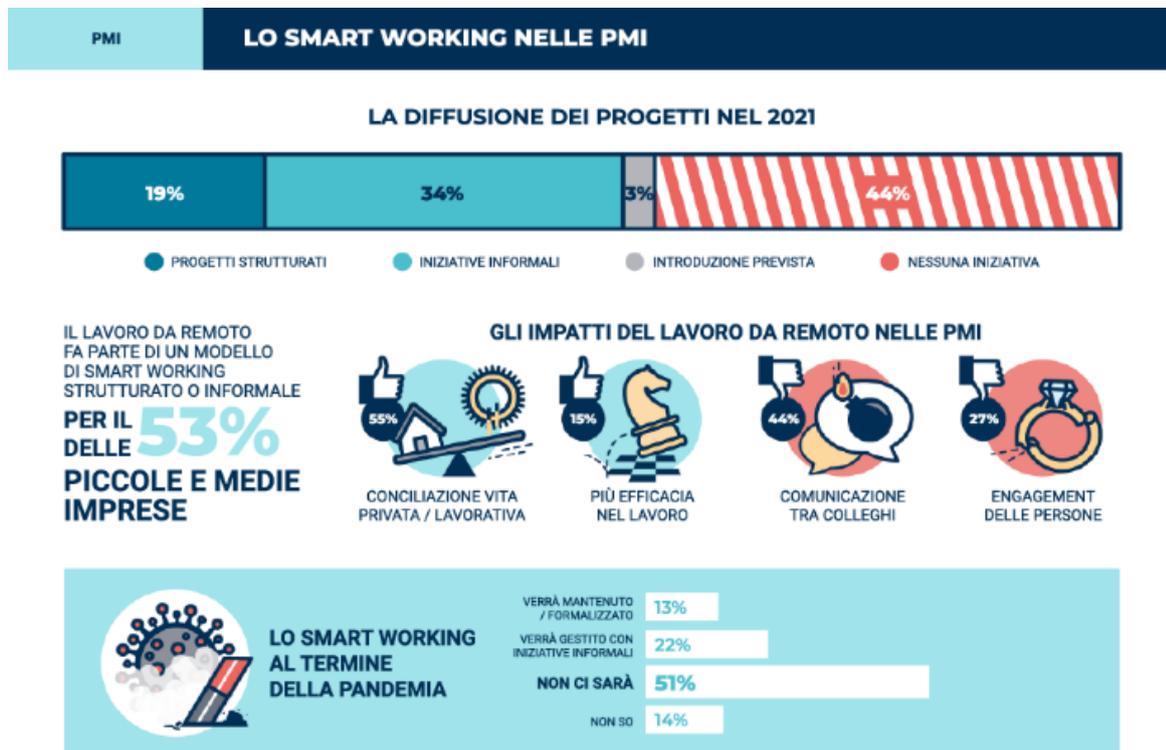
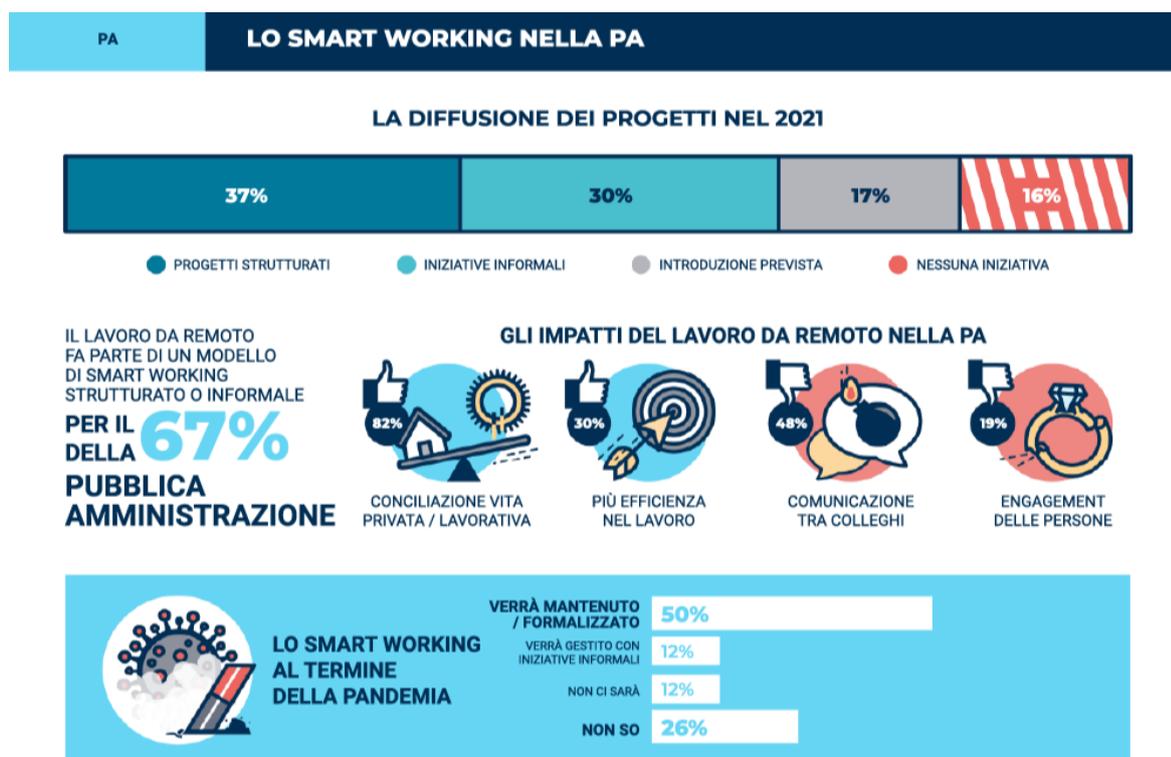


Fig. 3, lo smart working nella PA, 2021, Osservatorio.net



1.1 SMART WORKING E TELELAVORO: DIFFERENZE

La situazione emergenziale ha creato un po' di ambiguità nell'utilizzo di alcuni termini quando si è parlato di lavoro fuori dalle sedi aziendali. Le scelte messe in atto dalle aziende spesso hanno richiamato più il concetto di telelavoro che a quello di smart working. È importante quindi capirne le differenze.

1.1.1 Telelavoro

La norma italiana, recepita dall'accordo-quadro europeo sul telelavoro, stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002, definisce il telelavoro con le seguenti caratteristiche:

- Prestazione lavorativa svolta al di fuori delle sedi aziendali;
- Luogo di lavoro prestabilito rigidamente nel contratto, eventuali modifiche necessitano di un accordo delle parti;
- Mezzi informatici e tecnologici devono essere forniti al lavoratore per lo svolgimento delle attività e sono sotto la diretta responsabilità del datore di lavoro;

La postazione di lavoro (*workstation*) deve trovarsi quindi in uno spazio dedicato, che deve essere distinto da altri ambienti della casa e dove strumenti e mezzi utilizzati sono a carico del

datore di lavoro. Quest'ultimo, infatti, si occupa della fornitura e manutenzione di detti strumenti e di verificare la corretta applicazione delle disposizioni normative, anche in tema di sicurezza e salute sul luogo di lavoro.

Il Telelavoro si può distinguere in:

- Telelavoro a domicilio: quando svolto dove si abita;
- Telelavoro mobile: gli strumenti sono il computer e il telefono cellulare e i luoghi possono essere diversi;
- Telelavoro remotizzato: quando non è svolto nella sede centrale;
- Telelavoro office to office: quando il lavoro è svolto nella sede centrale anche se il lavoratore è responsabile per più sedi;
- Teleimpresa: quando l'impresa è attiva totalmente o parzialmente online.
- Forme miste in cui si può prevedere l'alternanza tra lavoro in sede o fuori di essa.

1.1.2 Smart working

Lo smart working o lavoro agile è disciplinato da una normativa più recente rispetto al telelavoro. Il riferimento, infatti, è la legge 81/2017 che in sintesi definisce che:

- È un rapporto di lavoro subordinato con ampie libertà di orari e di spazi;
- L'attività non ha una postazione fissa ma viene svolta in parte all'interno in parte all'esterno dei luoghi aziendali;
- Il datore di lavoro si occupa della sicurezza e del corretto funzionamento degli strumenti che vengono eventualmente forniti al lavoratore;
- Il datore di lavoro fornisce una informativa scritta al lavoratore inerente i rischi generali e specifici connessi allo svolgimento dell'attività di lavoro in maniera agile.

L'emergenza sanitaria ha ulteriormente arricchito la materia e sono stati adottati diversi provvedimenti che hanno modificato e semplificato le regole dello smart working; si pensi anche al Piano Organizzativo per il Lavoro Agile (POLA) per la Pubblica Amministrazione.

Riassumendo le differenze tra telelavoro e lavoro agile si nota come nel primo il luogo della prestazione è fissato a priori e nel secondo invece è libero; nel telelavoro c'è rigidità anche nel setting di svolgimento dell'attività lavorativa, dal momento che arredi e strumenti vengono forniti

dal datore di lavoro, mentre nel secondo caso non è un obbligo, anche se negli ultimi tempi gli smart workers stanno ricevendo la dotazione strumentale dal datore di lavoro; in tema di sicurezza e salute è importante notare che per lo smart working l'azione del datore di lavoro si limita ad una informativa sulla sicurezza, mentre per il telelavoro si allarga anche a ispezioni sul luogo di lavoro, dandone sempre preavviso, per controllare la corretta applicazione delle disposizioni normative.

Oltre a queste diversità normative, il blog dell'Osservatorio del Politecnico di Milano (Gangai, 2021, 1) evidenzia un punto sostanziale: si parla per entrambi di pratiche di remote working, ma in termini di flessibilità e autonomia lo Smart Working è “Una filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati”.

Il Telelavoro è sì una modalità di lavoro svolta all'esterno dei locali aziendali ma quando parliamo di Smart Working non è solo quello, è proprio un nuovo modo di gestire il rapporto di lavoro nelle organizzazioni che porta a pensare a nuovi paradigmi quando si parla di tempo e luoghi lavorativi.

Il Lavoro Agile rappresenta, infatti, la possibilità di:

- Organizzare con autonomia e responsabilità gli orari di lavoro;
- Servirsi degli strumenti sulla base delle esigenze del lavoratore;
- Decidere per i lavoratori dove lavorare non solo pensando alla propria abitazione ma anche spazi pubblici o privati al chiuso o all'aperto, hub aziendali, spazi di coworking o comunque altri luoghi nelle preferenze dello *smart worker*.

L'ambiguità nell'utilizzo del termine smart working per il lavoro da remoto emergenziale è nata, quindi, dal fatto che non si è basato su un accordo libero e responsabile tra azienda e lavoratore, ma su un obbligo di svolgere lavoro da casa senza possibilità di scelta, semplicemente come forma di prevenzione della diffusione del virus.

1.2 L'INNOVATIVO DELLO SMART WORKING

Nella definizione dello Smart Working, coniata dal Politecnico di Milano, possiamo notare come il lessico del lavoro agile sia: flessibilità, autonomia, responsabilità, risultati. Queste sono le parole chiave utilizzate per ridisegnare la nuova modalità di lavoro.

Anche le evoluzioni in ambito digital favoriscono, oggi e in prospettiva, sempre più alti livelli di flessibilità, sia in riferimento al luogo di erogazione della prestazione (*flexplace*), sia rispetto ai tempi (*flexitime*). La filosofia <working anytime and anywhere> si fonda proprio sull'utilizzo di entrambe le leve della flessibilità; tuttavia, nella realtà flexitime e flexplace non vengono sempre combinati assieme (Nacamulli, Soresi, 2019).

Secondo Nacamulli e Soresi esistono tre diverse configurazioni possibili:

- *Flexitime without flexplace*, in cui viene data autonomia ai dipendenti nella gestione oraria senza concedere, però, di lavorare in un posto diverso da quello prestabilito, che in genere è l'ufficio.
- *Flexplace without flexitime*, quando viene data ampia libertà nella scelta degli spazi in cui lavorare, ma senza concedere flessibilità negli orari.
- *Flexitime with flexplace*, quest'ultima è, invece, una configurazione che coniuga flessibilità negli spazi e negli orari di lavoro.

La legislazione sul lavoro agile è già orientata verso un'ottica di valorizzazione dell'autonomia del lavoratore, cercando di valutare la gestione responsabile delle sue attività in funzione dei risultati ottenuti, svincolandola da criteri spaziali e/o temporali. Questo porta a configurare il rapporto di lavoro subordinato con degli elementi propri del lavoro autonomo (Manicasteri, 2017).

Dal lato degli Smart Worker, è necessario che le persone cambino i loro comportamenti e gli schemi mentali tipici di una struttura organizzativa gerarchica tradizionale al fine di acquisire autonomia e indipendenza. Nel contesto della trasformazione digitale con le possibilità *flexitime* e *flexplace* l'obiettivo deve essere quello di dare libertà alle persone di pensare e di scegliere la modalità di lavoro che gli è più comoda (Nacamulli, Soresi, 2019).

La progettazione dello Smart working richiede un approccio sistemico che sappia integrarsi con il contesto aziendale e con le richieste delle popolazione organizzativa (Nacamulli, Soresi, 2019). Non è quindi solo una scelta economica o gestionale, ma un vero e proprio cambio di paradigma del modo di lavorare, un cambio di filosofia (Gabrielli, 2020). Quello che ci si aspetta è un lavoro sempre più ibrido, che integri esigenze organizzative con quelle del lavoratore. Saranno necessari nuovi spazi, nuove competenze e nuovi leader per le aziende.

1.2.1 Il modello Smart Working

Un modello "maturo" di smart working può portare notevoli benefici per le aziende: incremento della produttività, che l'osservatorio Smart working stima del 15%, diminuzione

dell'assenteismo e un taglio dei costi di gestione dei luoghi di lavoro. I vantaggi sono anche in termini di crescita generale della soddisfazione e della motivazione dei lavoratori e, in ultimo, della società, riduzione del traffico e delle emissioni di CO2, decongestionamento dei trasporti pubblici. La forma emergenziale del lavoro agile ha messo, però, in luce anche alcune criticità: la problematicità delle persone a separare i tempi lavorativi da quelli personali, la percezione di un senso di alienazione rispetto all'organizzazione (Crespi, 2020).

Questo smart working emergenziale si è rivelato, comunque, una grande occasione per spingere verso nuovi modi di lavorare, costringendo organizzazioni e lavoratori ad un cambiamento, che in situazioni normali avrebbe richiesto molti più anni.

L'Osservatorio del politecnico di Milano ha delineato gli elementi fondamentali del modello Smart Working. Quattro sono i principi cardine delineati che devono essere considerati assieme per la loro complementarità:

LE TECNOLOGIE (Social Collaboration, Security, Mobility e Workspace)

Le tecnologie digitali sono i facilitatori di un modello come quello dello Smart Working perché allargano e danno virtualità ai tradizionali luoghi di lavoro. Le organizzazioni devono considerarle come prerequisito, gli strumenti devono essere resi disponibili e, ancora più importante, devono far sì che gli stessi vengano usati in modo intelligente per sfruttarne a pieno le opportunità (Gangai, 2019). Le tecnologie che aiutano i lavoratori a lavorare sia all'esterno che all'interno delle sedi aziendali sono suddivise in quattro macrocategorie (Gangai, 2019):

- Social Collaboration, aiutano a creare le reti di comunicazione, collaborazione e interazione tra colleghi, clienti e partner. Gli instant messaging, web conference sono quegli strumenti che se ben usati possono creare nuove opportunità di relazione.
- Security, l'evoluzione digitale ha portato tanti benefici ma anche alcuni rischi come la sicurezza informatica. Quindi i tradizionali servizi di Virtual Private Network (VPN) sono stati ulteriormente arricchiti dalle nuove soluzioni di virtualizzazione dei cloud. La sicurezza è un tema molto importante per il quale le aziende devono pensare a dedicati piani di formazione per i dipendenti.

- Mobility, questi sono tutti quei dispositivi portatili come i computer portatili, smartphone e tablet, che permettono di liberare il lavoratore dalla postazione fissa dell'ufficio. I lavoratori non sono ancora adeguatamente dotati in tal senso, tante volte i dispositivi vengono forniti in base al ruolo in azienda piuttosto che alle specifiche esigenze del lavoratore. Una politica BYOD (Bring-Your-Own-Device) è quella che permette alle persone, in accordo con l'azienda, di utilizzare i propri strumenti personali per accedere ad alcuni portali dell'organizzazione per lavorare.
- Workspace Technology: sono tutte quelle tecnologie che consentono di sfruttare efficacemente e con flessibilità gli spazi aziendali. Sono ad esempio il Wi-fi, gli strumenti per le videoconferenze, i sistemi di telepresenze o le Print Area centralizzate.

La tecnologia è un punto di partenza ma le aziende sono ancora oggi indietro per diverse ragioni: la non completa digitalizzazione dei processi aziendali, l'inadeguatezza delle reti di comunicazione e collaborazione virtuale, la difficoltà a garantire gli stessi standard tecnologici dentro e fuori dalle sedi aziendali.

LE COMPETENZE (le skills digitali per la rivoluzione “agile”)

Dotate le persone degli strumenti tecnologici necessari per svolgere il proprio lavoro anche a distanza è necessario lavorare sulle competenze digital in senso più ampio, non limitandosi alla sola formazione per l'utilizzo delle tecnologie a disposizione ma anche altre più trasversali, anche soft, utili per il profilo lavorativo. Lo sviluppo di competenze smart mira a creare employability nei lavoratori ed è importante per il buon funzionamento del modello dello smart working (Gangai, 2018).

In uno studio condotto dall'Osservatorio Smart Working nel 2022, i CIO e gli IT executive hanno indicato quali competenze prioritarie sono da sviluppare:

- “la capacità di ripensare prodotti, processi e attività lavorative utilizzando nuovi strumenti e canali digitali”;
- “la capacità di collaborare efficacemente in team virtuali e esercitando una leadership adeguata al contesto digitale”;
- “la capacità di utilizzare efficacemente una vasta gamma di strumenti di comunicazione scegliendo il più adeguato in funzione della situazione”;

- “capacità di utilizzare le diverse tecnologie in modo consapevole e prudente nel rispetto della salute, produttività ed equilibrio personale e degli altri.”

GLI SPAZI (dall’ufficio tradizionale allo Smart Office)

Lavorare in Smart working non vuol dire soltanto lavorare a distanza, ma anche riorganizzare gli spazi aziendali in un’ottica smart. Il contesto di lavoro deve essere ripensato secondo una filosofia Smart Office, quindi, ambienti che favoriscano la collaborazione, la comunicazione e l’innovazione, ma anche la concentrazione (Gangai, 2021, 2). Cambia radicalmente il concetto di ufficio e di postazione di lavoro, per personalizzare e flessibilizzare il lavoro delle persone.

I quattro pilasti dello Smart Office (Gangai, 2021, 2):

Differenziazione- creare diversità tra gli ambienti che favoriscano il condividere, lavorare assieme, socializzare, creare e innovare;

Riconfigurabilità- rendere gli ambienti modulari, affinché possano essere utilizzati per diverse esigenze con diverse configurazioni;

Abitabilità- rendere gli spazi attrattivi per i lavoratori, per accogliere e stimolare pensando alla produttività e al benessere delle persone;

Intelligence- armonizzare le tecnologie con gli spazi in ufficio.

LA CULTURA (le organizzazioni result-based)

L’impegno verso un cambiamento della cultura delle organizzazione deve essere radicale. Le grandi organizzazione, che struttureranno filosofie di gestione flessibile stanno andando verso *Result Based Organization*; tali aziende sanno dare autonomia e responsabilità ai lavoratori, cercando di valutare sempre più il merito, coltivare talenti e coinvolgendo la propria popolazione verso progetti di Innovazione (Corso, 2018). I cambiamenti del lavoro agile sono e saranno tanti, quindi, un cambio di cultura sarà fondamentale per armonizzare: tecnologie, persone, organizzazione e business.

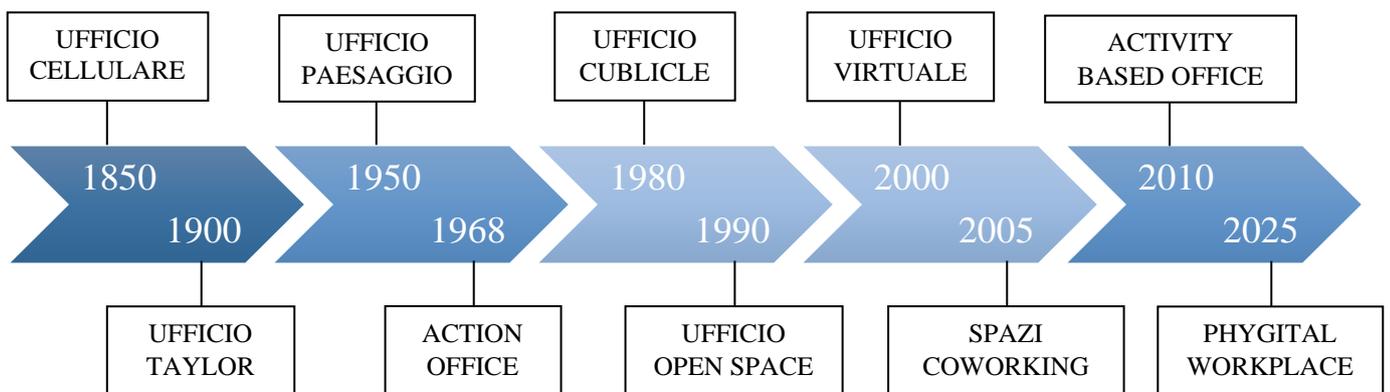
1.3 COME SONO CAMBIATI I LUOGHI DI LAVORO NEL TEMPO

I diversi fattori organizzativi, sociali, economici e culturali, che sono cambiati nel tempo, hanno portato a vere rivoluzioni non solo nei rapporti lavorativi ma anche nelle architetture fisiche,

e ora anche virtuali, del lavoro. Il modello classico dell'ufficio con rigide postazioni, rappresentative di un inflessibile schema gerarchico, pian piano sparirà a favore di luoghi di lavoro più aperti e stimolanti. Le organizzazioni sembrano spingersi verso modelli che sappiano coniugare benessere dei lavoratori e produttività.

Nella fig. 4 vediamo su una linea sintetica come si sono evoluti i luoghi di lavoro nel tempo (Brusamolino, 2021).

Fig. 4, evoluzione dei luoghi di lavoro nel tempo, 2021, Brusamolino



Come evidenzia l'autore, in oltre 100 anni di storia il layout degli uffici è cambiato notevolmente ed è stato spesso il tracciato o il promotore di nuovi comportamenti e acceleratore di processi.

UFFICIO CELLULARE (1850-1900)

Lo sviluppo dell'industria e l'avanzare delle innovazioni tecnologiche del periodo hanno portato alla crescita e diffusione della figura lavorativa degli impiegati. Questo tipo di lavoro veniva svolto in uffici individuali o di massimo 3 persone. Il modello è sintomo di un sistema organizzativo molto gerarchico, che con la sua rigidità limitava il lavoro di squadra. Sicuramente ha come pregio il fatto che siano ambienti tranquilli in qui ci si può concentrare meglio.

UFFICIO OPEN SPACE - TAYLOR (1900)

Lo *scientific management* basato su efficientamento dei costi e controllo gerarchico riorganizza le attività lavorative dividendole in fasi per poi standardizzarle. Nella ricerca della

funzionalità gli ambienti di lavoro sono aperti per poter economizzare gli spazi e controllare meglio i lavoratori.

UFFICIO PAESAGGIO- BUROLANDSHAFT (1950)

La socialdemocrazia tedesca e la scuola delle relazioni umane porta a ridisegnare gli spazi dell'ufficio in ambienti in cui manager e dipendenti lavorano insieme. Si cerca di creare non solo uno spazio collaborativo ma anche confortevole per i lavoratori. Il sistema è certamente meno gerarchico, il lato negativo è, però, la mancanza di privacy.

ACTION OFFICE (1968)

L'Action Office di Herman Miller è basato su un sistema di pannelli divisorii di diverse altezze che vuole favorire la comunicazione tra i lavoratori e una flessibilità nella sistemazione degli spazi. Il punto di forza di questo sistema è la customizzazione delle postazioni lavorative, ma gli ambienti rimangono ancora molto rumorosi.

UFFICIO CUBLICLE (1980)

Negli anni '80 si torna a restringere gli spazi di lavoro per garantire privacy e concentrazione, abbandonando le esigenze di collaborazione con quello che consegue da scelte di questo tipo. Molto diffuso negli Stati Uniti non avrà, invece, molto successo in Italia.

UFFICIO OPEN- SPACE (1990)

Il lavoro di gruppo e la comunicazione anche informale ritornano al centro delle organizzazioni con spazi di lavoro aperti. Un layout di questo tipo pecca sempre in termini di rumore e distrazione, dando anche qualche problema per quanto riguarda la distinzione dei diversi ruoli gerarchici negli spazi di lavoro.

UFFICIO VIRTUALE (2000)

Le innovazioni tecnologiche nel mondo della comunicazione cominciano a modificare alcune modalità di lavoro che, tramite e-mail, cellulare e internet, portano ai modelli dell'hot-desk e del desk sharing. Alcuni ruoli non hanno più bisogno di un loro spazio dedicato in ufficio, esso diventa quindi più dinamico e aperto. Diminuiscono gli spazi per l'attività individuale e aumentano quelli di incontro con i colleghi. Tuttavia, alcuni lavoratori, soprattutto quelli non in ufficio, manifestano sofferenza per la solitudine e le poche relazioni.

COWORKING (2005)

Il fenomeno dei lavoratori self-employed e delle start up ha portato alcuni lavoratori a svolgere il proprio lavoro individualmente ma in spazi condivisi con altri. Grande risparmio e innovazione, ma ancora tante distrazioni e poca riservatezza.

ACTIVITY BASED OFFICE (2010)

È una modalità di lavoro veramente flessibile dove gli spazi sono organizzati per svolgere diverse attività secondo le esigenze dei lavoratori e anche la gestione del tempo è affidata all'autonomia delle persone. L'ufficio è il luogo delle relazioni e della condivisione dove sempre di più si adotta il *desk sharing* in cui non ci sono postazioni assegnate e le modalità di lavoro possono essere o a casa o in ufficio a seconda delle preferenze. La configurazione dell'ufficio nell'*Activity Based Working* si basa sulla suddivisione delle attività secondo quattro macrocategorie (Myerson e Bichard, 2016) sintetizzate da Brusamolino nella fig. 5.

Fig. 5, le 4 C dell'Activity Based Working model, 2021, Brusamolino



Collaborazione e Concentrazione sono quelle attività che necessitano di relazioni interpersonali; invece, Concentrazione e Contemplazione sono marcatamente individuali. La Contemplazione comprende quelle attività più leggere ma non meno importanti che possono portare a momenti di creatività o possono rappresentare una pausa per ricaricarsi.

Brevemente si può comparare il modello Desk Based Working, quello ancora predominante basato sulla postazione assegnata, con il modello Activity Based Working come in fig. 6.

Fig. 6, differenze tra il modello Desk Based Working e Activity Based Working, Workitect s.r.l.

DESK BASED WORKING	ACTIVITY BASED WORKING
Postazione assegnata	Desk sharing e clean policy
Scarsa mobilità	Alta mobilità
Poche aree di supporto	Aree diverse per attività
Rumore e scarsa privacy	Stress per assenza postazione

PHYGITAL WORKPLACE (2025s)

Il futuro fa presagire una strutturazione del lavoro in una forma sempre più ibrida. L'organizzazione degli spazi e delle attività permetteranno di far lavorare le persone sia in ufficio che in maniera virtuale, permettendo ai lavoratori di poter scegliere. In questo caso le aziende dovranno trovare soluzioni a problematicità quali il rischio solitudine per le persone, la gestione efficace di team virtuali e una corretta modulazione degli ambiti di autonomia e responsabilità.

1.4 HR - TRENDS 2021

Ho ritenuto interessante analizzare la situazione del mondo del lavoro nel 2021, poiché in questo periodo la pandemia ha rallentato la sua corsa, le persone sono tornate ad una nuova normalità e le aziende si sono divise tra chi ha voluto strutturare il modello di lavoro da remoto e chi, invece, ha voluto riportare tutti in presenza. L'emergenza che abbiamo vissuto sappiamo essere stata un momento difficile e doloroso non solo per la vita privata delle persone ma anche per le loro carriere professionali.

In uno studio condotto nel 2021 da HUMANITAS Medical Care dal titolo "Covid-19, attenzione anche alla dimensione psicologica" il 50% dei lavoratori dichiara un incremento della fatica percepita durante lo svolgimento della propria attività lavorativa. I lavoratori che soffrono di *burnout*, sindrome riconosciuta nel 2019 dall'OMS, sono cresciuti del 20% rispetto ai periodi pre-lockdown. Diventa, pertanto, rilevante capire a che punto siamo e dove si vuole andare nella gestione delle persone nell'era del lavoro ibrido.

Grazie ad un report di Randstad del 2021 si può osservare quali siano le sfide HR alla luce dei cambiamenti del lavoro finora enunciati: lo studio è stato condotto in Italia intervistando 15.385

figure professionali del settore, tra cui HR manager, Direttori Generali, Amministratori Delegati, CFO e *owner*. Il focus delle 350 interviste si è basato su scenario pandemico, ruolo degli HR manager, forme di flessibilità organizzativa e team ibridi.

Tra le principali sfide, quella di incrementare performance e produttività scende al secondo posto rispetto all'anno precedente, perché sale l'esigenza di creare/mantenere un buon ambiente di lavoro, e come terza sfida troviamo quella di trattenere i candidati migliori.

Ciò che è richiesto ai leader è:

- Capacità di motivare e ispirare gli altri;
- Capacità di adattarsi alle nuove esigenze dell'attività;
- Capacità di costruire rapporti di fiducia

Fig. 7, Abilità di un leader, Randstad 2021



Guardando la situazione attuale nelle aziende si può notare che solo la capacità di adattarsi alle nuove esigenze soddisfa la richiesta di competenze, mentre le altre due sono carenti (fig. 8).

Fig. 8, Differenze tra competenze richieste e presenti nei leader di oggi, Randstad 2021



Sul campione di aziende intervistate emerge per il 53%, dato in crescita rispetto al 43% del 2020, un buon livello di benessere e di serenità, permane comunque un certo malessere organizzativo rappresentato soprattutto dal sovraccarico di lavoro, stress e dalla difficoltà di definire i confini tra lavoro e vita privata. La pandemia è stata determinante, come ritengono gli HR, nell'aver causato queste difficoltà per i lavoratori. Il report sugli Human Capital Trends 2021 di Deloitte condotto su una più ampia platea con 3.600 executive di 96 paesi ci dice che i dirigenti italiani per il 63%, alla luce delle difficoltà riscontrate dai lavoratori, hanno implementato pratiche di *wellbeing* nelle proprie aziende per aiutare le persone a gestire meglio la propria vita e il proprio lavoro.

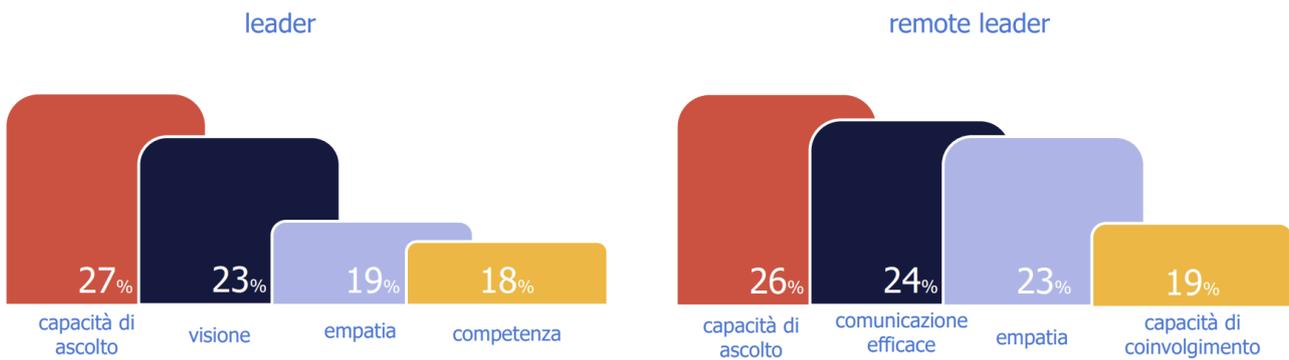
La flessibilità organizzativa ha portato alla necessaria gestione di team ibridi, con persone in ufficio e persone a distanza, giudicati dagli HR come mediamente complessi da gestire. Inoltre, più l'azienda è grande e più è complessa la gestione. Randstad al riguardo rileva come maggiori ragioni:

- La gestione del clima interno al 65%
- Monitoraggio delle performance al 65%
- Allineamento alla visione strategica aziendale al 54%

Per creare *engagement* dalle organizzazioni nascono iniziative come la rotazione delle presenze, la creazione di momenti di condivisione informale ma anche di tipo formale. Gli sforzi maggiori vengono fatti dalle aziende, mentre le iniziative che partono dai dipendenti rappresentano solo il 12%. Il *remote engagement* sarà probabilmente il vero tema delle agende HR per poter aiutare imprese e persone a cogliere i vantaggi del lavoro da remoto. Diventa quindi importante ridisegnare dei nuovi modelli di leadership capaci di valorizzare il cambiamento in atto.

Il *remote leader* deve utilizzare uno stile di leadership maggiormente improntato sull'empatia mantenendo il giusto equilibrio tra fattore umano e digitale, sapendo ascoltare e comunicare in maniera efficace. Rispetto a precedenti modelli di leadership diventa importante la capacità di coinvolgere i propri lavoratori nei nuovi contesti ibridi che si stanno formando (fig. 9).

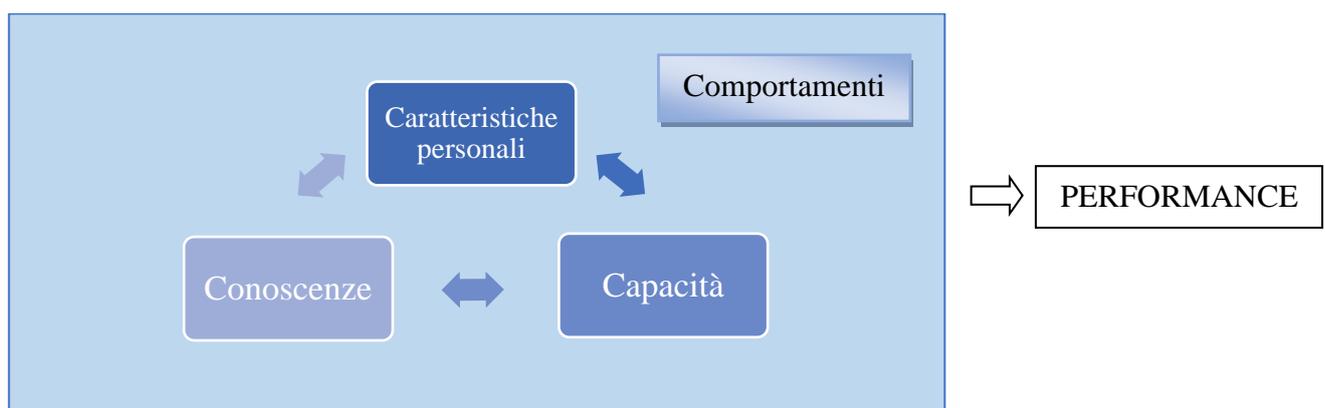
Fig. 9 fonte: Randstad 2021



1.5 LEADERSHIP

Come appena visto il tema del lavoro ibrido, che si sta prospettando come il nuovo modo di lavorare del futuro, porta con sé la necessità di formare manager che siano dei leader adatti a gestire il business e le persone nei nuovi contesti di lavoro. Aziende pubbliche e private stanno già rimodulando dei nuovi modelli di competenze adatti a descrivere una nuova leadership. Tali strumenti, introdotti da McClelland, descrivono quelle competenze ritenute incisive nel comportamento organizzativo e che portano a ottimi livelli di performance o comunque a comportamenti considerati virtuosi dall'organizzazione (fig. 10). In un'ottica di *people management* i modelli di competenza sostengono lo sviluppo dell'organizzazione integrando tutte le pratiche HR come reclutamento, selezione, valutazione, sviluppo e *reward* (Gabrielli, Profili 2020).

Fig. 10 fonte: (Gabrielli, Profili 2020)



1.5.1 Competenze di e-leadership nella Pubblica Amministrazione

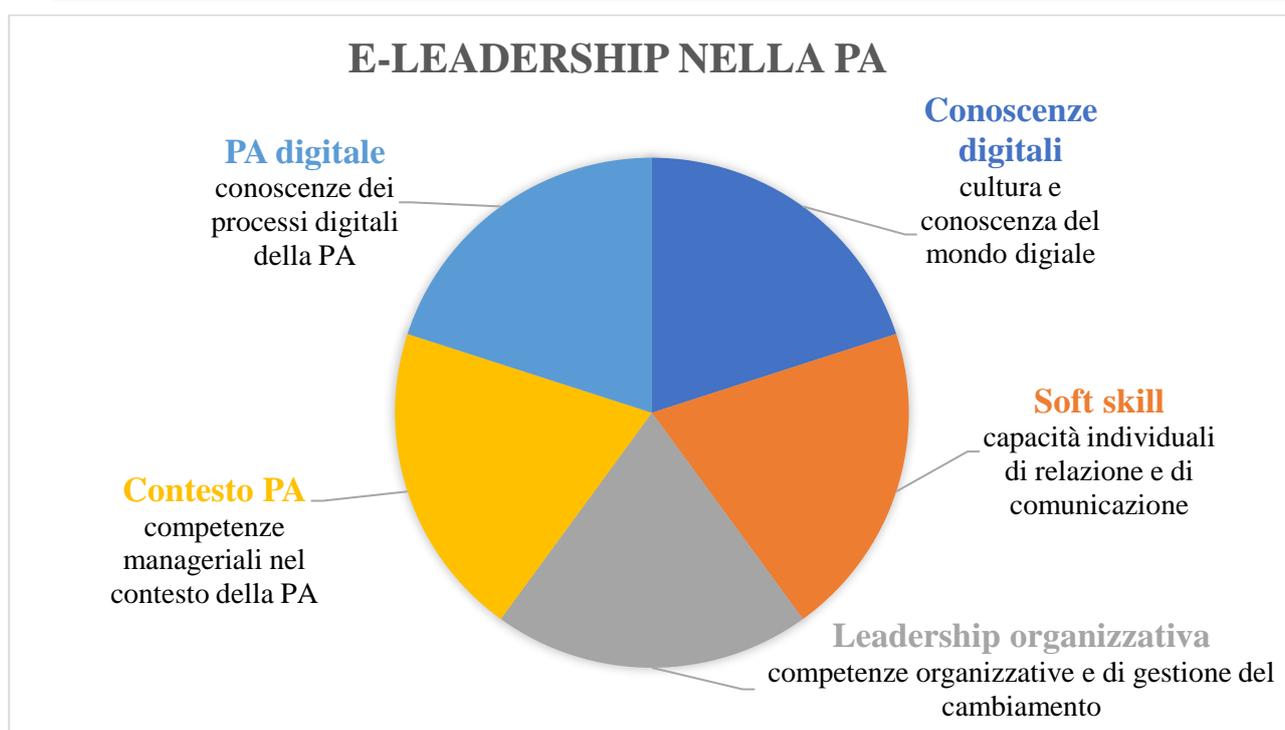
L'Agenzia per l'Italia Digitale stila nel proprio sito un profilo per la leadership digitale nella Pubblica Amministrazione. L'e-leader è colui che deve condurre le organizzazioni verso il

cambiamento e l'innovazione grazie al suo bagaglio di competenze acquisite formalmente, informalmente o non formalmente durante la sua vita e il suo percorso professionale. Il termine utilizzato, inoltre, non è “formare” una nuova leadership, ma “coltivarla” in quelle persone che più sembrano “motori del cambiamento”.

Gli elementi importanti di una e-leadership possono essere riassunti in cinque aree di competenza (fig. 11):

1. Conoscenze digitali e spiccate capacità di utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione;
2. Soft Skill, come lavoro in gruppo, definizione e risoluzione dei problemi, negoziazione e mediazione, assertività, comunicazione efficace, gestione dei conflitti;
3. Leadership organizzativa, ovvero saper pianificare, programmare, progettare, realizzare e gestire delle risorse;
4. Contesto PA, ovvero conoscenza dei meccanismi di funzionamento e dei servizi della pubblica amministrazione;
5. PA digitale, quindi un leader in grado di tutelare la cittadinanza digitale, realizzare progetti di *e-government* e attivare processi di *Open Government*

Fig. 11 fonte: AgID



L'obiettivo è diffondere in maniera efficace l'amministrazione digitale nella PA sapendo operare in maniera diversificata e considerando le diverse esigenze nei vari livelli organizzativi. I dirigenti sono 248 mila e se da un lato a loro è rivolta la formazione in ambito digital dall'altra sono responsabili della sua propagazione. I dirigenti non sono qualitativamente tutti uguali, quindi, è necessario intraprendere un percorso graduale nell'alfabetizzazione digitale che, comunque, deve comprendere alcune soft skills e hard skills.

Le soft skills indicate dall'AgID sono:

- Intelligenza emotiva
- Problem solving
- Flessibilità
- Vision
- Capacità di "ibridazione", intesa come capacità di coniugare esigenze della gestione normativa e degli adempimenti della PA.

Tra le hard skills digital, che sono espressamente previste, abbiamo:

- Conoscenza di elementi di IT user-oriented
- Basi di Digital Transaction
- Nozioni di online collaboration
- Concetti sull'interoperabilità dei dati
- Conoscenza della normativa italiana e europea in materia di diritto dell'informatica

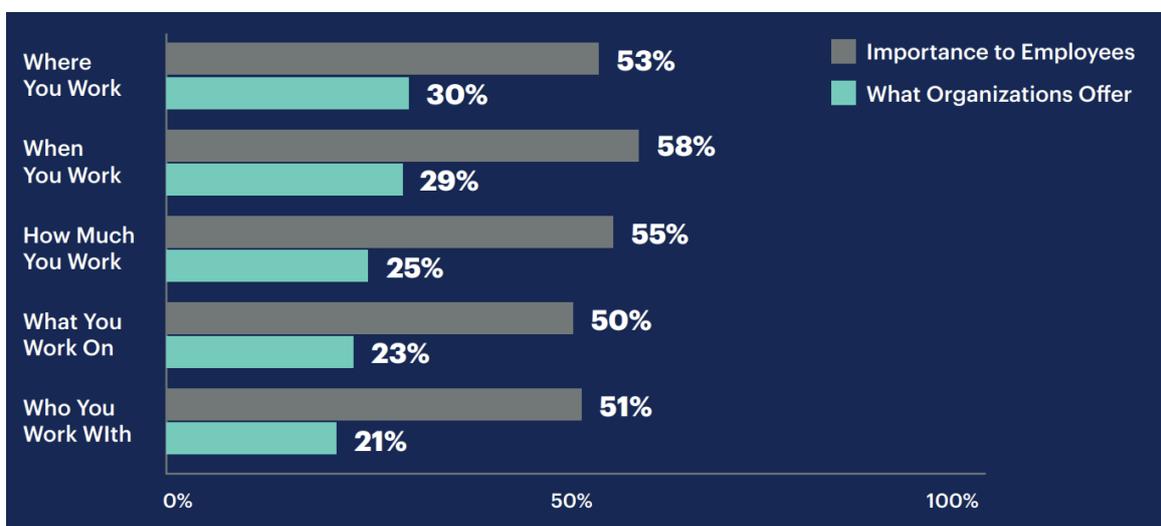
Gli e-leader, partendo da queste competenze, devono gestire le diverse amministrazioni in un'ottica di integrazione e di cambiamento attraverso lo snellimento delle procedure, il miglioramento della comunicazione interna ed esterna, una relazione efficace con le imprese e un servizio di qualità all'utenza.

2 NEW WAY OF WORKING: IMPLICAZIONI DELLE NUOVE FORME DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Come abbiamo visto, la pandemia ha costretto aziende e lavoratori ad attivare modalità di lavoro a distanza che potessero permettere di far stare le persone in sicurezza senza interrompere le attività. Il Covid-19 e il relativo lockdown hanno portato anche tanti disagi nella sfera psicologica delle persone: uno studio scientifico di HUMANITAS ha rilevato come il rapporto con i partners, la fatica sul lavoro e gli stili di vita in generale siano peggiorati e l'utilizzo di antidepressivi e ansiolitici sia aumentato. È stato un periodo complesso che ha interessato una sfera più ampia della vita delle persone rispetto a quella soltanto lavorativa. I lavoratori si sono sentiti spesso più affaticati, più soli e più oberati dalle varie attività.

Ma col tempo i lavoratori hanno cominciato ad intravedere i vantaggi di questa nuova condizione e sono passati dall'essere obbligati al lavoro da remoto al desiderarlo e chiederlo: una ricerca di WTW del 2021 sul Remote Working rileva che il 62% delle persone vuole accedere al lavoro agile, di cui il 32% farebbe lavoro a distanza totale. Invece, Buffer nel "2021 State of Remote Work" riscontra che il 97% degli smart worker vuole continuare a lavorare parzialmente da remoto per il resto della sua vita lavorativa. Una ricerca di Garner ci dice, invece, quanto in percentuale i lavoratori cercano flessibilità su dove, quando, come, che cosa e con chi rispetto a quello che gli viene offerto dall'organizzazione (fig. 12).

Fig. 12 fonte: Gartner



Una ricerca del 2022 condotta per il Sole 24 Ore da Gidp, Associazione Direttori Risorse Umane, in collaborazione con Mopi, associazione che riunisce persone operanti nel campo del marketing, della comunicazione e dell'organizzazione, e il professor Simone Bandini Buti, mette assieme i cambiamenti e le sfide poste dalla pandemia, cui hanno dovuto far fronte 123 direttori del personale, di medio-grandi aziende. Fra coloro che hanno risposto, il 58% dichiara di aver attivato procedure interne più efficienti, il 41% un maggior uso di intelligenza artificiale o di documenti automatici; ma ciò che ha impegnato di più i manager è stata la gestione dello smart working per impostare una nuova policy (il 62% degli intervistati), rivedere spazi e luoghi di lavoro (il 40%), diffondere una nuova cultura e nuovo modo di lavorare (il 37%). Inoltre, molte aziende hanno ampliato i progetti per un wellbeing nelle aziende, la *retention* e una politica della diversità a 360 gradi (Maglione, 2022). La presidente di Gidp, Marina Verderajme, osserva infatti che: “La pandemia è stata uno spartiacque che ha generato nelle aziende una riflessione su un nuovo modo di lavorare e sull'organizzazione. Si tratta di un cambiamento che gli HR manager hanno dovuto gestire. Dopo una fase di riflessione “interna”, ora stanno cercando all'esterno i consulenti giusti che possano affiancarli in questo percorso”.

2.1 GRANDI DIMISSIONI E COME FARVI FRONTE

Le grandi dimissioni sono un fenomeno che, nato negli Stati Uniti nel 2021 e diffusosi anche in Europa, fa presagire un cambiamento nel mondo del lavoro che preoccupa l'economia e le imprese. La questione è degna di nota perché, sorta prima della pandemia ma amplificata dalla stessa, è un evento generato dall'insoddisfazione di molte persone riguardo al proprio lavoro e dai benefici della flessibilità derivanti dal new way of working. Le generazioni più giovani, generazione z e *millennials*, sono quelle più interessate dal fenomeno e questo racconta di una giovane società che desidera stare bene ed essere felice oltre che avere un lavoro stabile e ben retribuito. “Si rafforza così la convinzione che il lavoro non può essere solo un mezzo di sostentamento, ma un'attività attraverso la quale realizzarsi come persone. Insomma, il tempo dedicato al lavoro va speso bene, questo è quanto emerge soprattutto tra i più giovani”. (Gabrielli 2022,2)

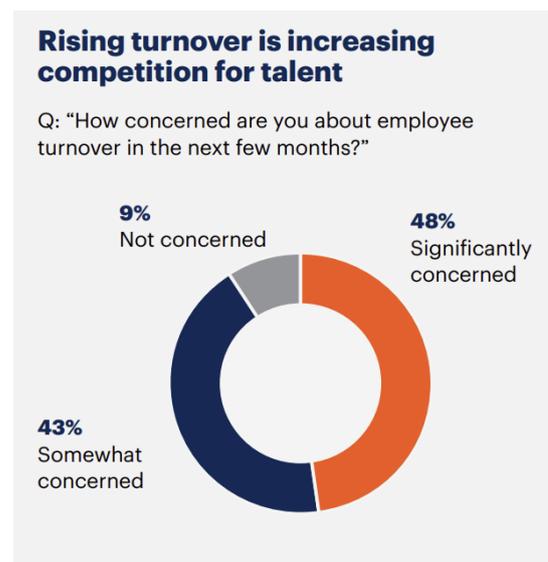
La complessità del fenomeno richiederà uno sforzo adeguato che impegnerà imprese, manager e funzioni HR per farvi fronte. Una visione positiva delle cose impone di considerare questo momento problematico come un'occasione per fare sintesi ed evolversi con lo scopo di migliorare la qualità della vita delle persone e dell'economia. Tre sono i punti critici (Gabrielli 2022,2) su cui le organizzazioni devono ragionare:

- Saper gestire la complessità del *phigital* e combinare lavoro in presenza e da remoto. L'uomo deve tornare al centro delle organizzazioni che insieme a obiettivi di business devono saper dare fiducia e autonomia ai lavoratori.
- Restaurare le macerie delle relazioni umane messe in crisi dalla pandemia ritessendo il “senso di appartenenza con il filo del dialogo, della prossimità e della fiducia”.
- Prevedere programmi di ri-educazione alla gestione delle persone e degli stakeholder, è necessario un impegno serio verso un *wellbeing skilling program* che sappia cambiare la mentalità della classe dirigente.

Il ruolo della funzione Risorse Umane sarà sempre più strategico nelle organizzazioni e il cambiamento portato dalla new way of working dovrà entrare nelle agende HR. La possibilità di avere una gestione flessibile delle attività per il lavoratore è una leva di *attraction* e *retention* per nuovi ed esistenti talenti (fig. 13). Un articolo su Forbes sulla *Great Resignation* cita uno studio condotto da McKinsey, il quale spiega che, a differenza di quello che pensano molti datori di lavoro, il fenomeno non è legato ad una questione di soldi, a tal punto che il 36% lo ha fatto senza avere un nuovo impiego in prospettiva. Ci vuole una nuova filosofia manageriale che sappia ascoltare e interpretare tali cambiamenti.

Stress e burnout sono stati le maggiori difficoltà riscontrate dai lavoratori durante la pandemia. Entrambi hanno più cause: il primo può portare alla comparsa di disturbi fisici e psichici, con insorgenza di malattie e conseguenze sul piano comportamentale e/o sul piano psicologico; il secondo, invece, deriva da un accumulato di stress cronico da lavoro che può scatenare esaurimento emotivo, depersonalizzazione o un senso di inefficacia personale (Avallone, 2021). Se i due fenomeni sono stati indubbiamente aumentati dall'emergenza sanitaria, non si può tralasciare il fatto che ancora molte realtà lavorative sono profondamente inique e insostenibili per le persone.

Fig. 13 preoccupazione turnover dipendenti tra gli HR, Gartner 2022



Questi due fenomeni qui sopra hanno portato i lavoratori a selezionare le aziende in base al buon equilibrio fra vita privata e vita lavorativa e all'atmosfera di lavoro piacevole, che sono per

l'appunto le qualità più ricercate dai potenziali dipendenti italiani nel 2021 (fonte: Randstad). Anche in questo caso possiamo notare che predisporre modelli ibridi o di lavoro agile nelle imprese può veramente rappresentare un'opzione credibile che vuole mettere insieme interessi dei lavoratori e del business in maniera intelligente.

2.2 DONNE LAVORATRICI E LAVORO AGILE

L'imprenditrice Elisabetta Franchi (2022, fonte: Rai) ha detto recentemente: “Quando metti una donna in una posizione molto importante poi non ti puoi permettere di non vederla arrivare per due anni. Un imprenditore investe tempo, energia e denaro e se ti viene a mancare quella figura è un problema; quindi, anche io spesso ho puntato su uomini”. Queste parole, poi chiarite dalla stessa, raccontano, quello che spesso si pensa quando si parla di lavoro femminile, ovvero che la gravidanza può essere un problema, che alcune scelte familiari allontanano le donne dal lavoro o le rendono inadatte ad alcuni ruoli. Sono tante le resistenze, purtroppo, verso certe realtà che invece andrebbero valorizzate.

Un pensiero superficiale darebbe ragione alla signora Franchi, perché una donna che si assenta per la maternità è un problema quando si limita l'analisi alla produttività. Ma non si può dimenticare l'obbligo delle imprese e dell'economia in generale di una gestione sostenibile delle persone. È quindi importante pensare a nuovi paradigmi per una economia antropocentrica.

Innanzitutto, la discrepanza tra l'occupazione maschile e femminile è da sempre un tema del lavoro. I dati ISTAT del 2020 danno un divario del 20% tra i due. Uno studio di LinkedIn del 2020 ci da altre informazioni importanti sulla carriera delle donne:

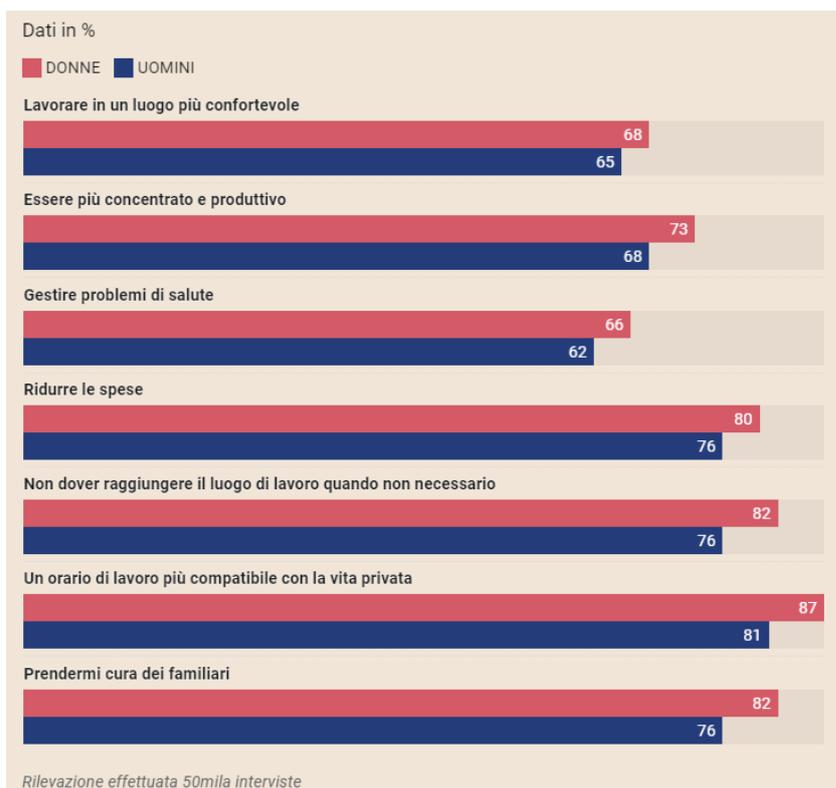
- Il 20% delle donne sente che la gravidanza ha condizionato il proprio lavoro;
- Il 39% ha ridimensionato la propria carriera e il 36% crede che lo dovrà fare in futuro;
- Il 45%, durante la pandemia, ha messo un freno alla carriera a causa dei maggiori impegni familiari.

La segregazione occupazionale non è certamente un punto di forza per le organizzazioni, le stesse infatti perdono in sviluppo ed efficienza. La segregazione si manifesta in due forme: quella orizzontale in cui le donne sono concentrate in limitati ruoli organizzativi e quella verticale che, invece, vede una bassa rappresentanza delle donne nei ruoli di vertice. Alcune ragioni sono da ricercare nelle pratiche di reclutamento e selezione delle aziende, altre derivano dalle auto

limitazione che spesso le donne pongono perché scoraggiate o non disposte a rinunciare alla famiglia (Profili e Innocenti, 2020). Un report di Randstad del 2022 evidenzia come gli uomini ricerchino la solidità finanziaria, una buona retribuzione e l'utilizzo di tecnologie avanzate, le donne, invece, una buona atmosfera di lavoro, work-life balance, retribuzione giusta e benefits.

Bisogna agire sulla gestione e valorizzazione delle differenze per andare oltre preconcetti e agli ormai anacronistici modi di pensare, che sono deleteri per le organizzazioni. Una buona politica di Diversity & Inclusion per le donne su cui puntare può essere proprio il lavoro agile che permetterà di incrociare interessi organizzativi con quelli delle lavoratrici (Candido, 2017), madri e caregiver. Nella fig. 14 notiamo proprio come le donne richiedano il lavoro agile più degli uomini per sfruttarne i benefici in termini di produttività, conciliazione vita lavoro e ottimizzazione degli orari.

Fig. 14 Le motivazioni legate all'adozione del lavoro agile, Variazioni



2.3 RIPROGETTARE IL LAVORO

Riprogettare il modo di lavorare è complesso, i fattori da considerare sono tanti e le persone coinvolte numerose. È importante interpretare interessi economici, esigenze sociali e anche obiettivi di sostenibilità per arrivare a un traguardo migliorativo rispetto al passato. Gli architetti del nuovo

lavoro, per aziende pubbliche e private, dovranno considerare tre principali obiettivi progettuali (Butera, 2022,):

1. **LA RIGENERAZIONE ORGANIZZATIVA.** Da organizzazioni gerarchiche e burocratizzate alla progettazione e gestione dell’“organizzazione reale” fatta da sistemi di regolazione flessibile, democratiche e da processi educativi. I nuovi modelli organizzativi regoleranno i loro processi seguendo il modello delle 4C che comprende quattro dimensioni (Butera, 2020, 1):

- a) Cooperazione autoregolata
- b) Conoscenza condivisa
- c) Comunicazione estesa
- d) Comunità performante

Fig. 15 modello delle 4C, Butera



Il modello in fig. 15 è già utilizzato da ottime organizzazioni che negli ultimi venti anni hanno fatto innovazione. Al fine di renderlo sistema è necessario:

- analizzare, trasmettere e tipizzare nuove forme organizzative virtuose al fine di creare dei percorsi per poterle diffondere;

- porre in essere “progetti e programmi di progettazione e realizzazione in specifiche organizzazioni volti a sviluppare ruoli responsabili, professioni a larga banda, sistemi sociotecnici autoregolati, comunità che apprendono, corporazioni cosmopolite, organizzazioni a rete governate, imprese responsabili, amministrazioni centrate sui servizi, piattaforme di innovazione, ecosistemi inclusivi” (Butera, 2020, 1);
- seguire e sostenere lo sviluppo e l’innovazione delle PMI e delle piccole amministrazioni pubbliche;
- considerare la riprogettazione del lavoro come un importante punto delle agende politiche nazionali, non solo un qualcosa per tecnici.

2. **LA PROFESSIONALIZZAZIONE DIFFUSA.** La quarta rivoluzione industriale sta indubbiamente cambiando le professioni e i ruoli del mondo del lavoro. Come scrive Butera: “Il nuovo modello del lavoro - intellettuale e manuale, in presenza o remoto che già si profila sarà basato su conoscenza e responsabilità, dovrà essere in grado di controllare processi produttivi e cognitivi complessi, richiederà competenze tecniche e sociali”. I ruoli aperti faranno da protagonisti sostituendo il lavoro definito da compiti, mansioni, posizioni e livelli, come nella tradizione taylorista, per diventare “ruoli agiti” in cui il valore umano sarà fondamentale perché sarà l’uomo ad animarli e arricchirli. Il redesign dei ruoli si dovrà comporre di quattro componenti essenziali (Butera, 2020, 2):

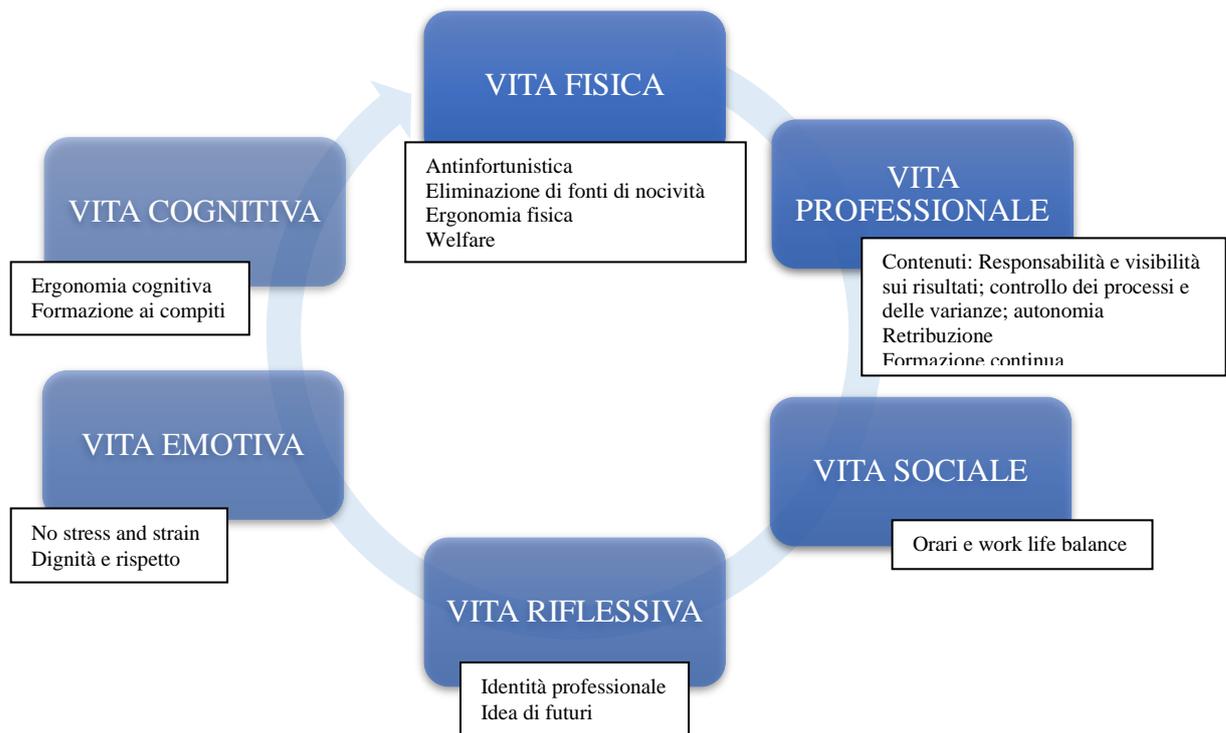
- 1) Responsabilità sui risultati.
- 2) Autonomia e governo dei processi di lavoro.
- 3) Gestione positiva delle relazioni con le persone e la tecnologia.
- 4) Competenze di dominio, organizzative, digitali e sociali.

Con le grandi trasformazioni in atto i programmi di *upskilling* e *reskilling* sono sempre più un’esigenza per le organizzazioni, lo sviluppo delle nuove competenze è diventato prioritario (Gabrielli, 2022).

3. **LA PROMOZIONE DELLA QUALITÀ DEL LAVORO.** La dignità e il benessere delle persone devono essere un tema centrale se si parla di ridefinizione del lavoro. I punti sui quali bisogna riflettere, sintetizzati in figura 16, sono:

- La sicurezza e la salute fisica attraverso la prevenzione e la consapevolezza dell'integrità delle persone nelle organizzazioni;
- L'integrità cognitiva delle persone che devono scontrarsi con nuovi metodi e processi del lavoro;
- L'attenzione alle persone, come compito dell'organizzazione, a fronte di un ricorrente atteggiamento distruttivo psicologicamente.
- L'integrità professionale data da giusti salari, adeguati sistemi di occupazione e welfare.
- La conciliazione vita, famiglia, amici, contesto sociale con la realtà lavorativa.
- L'integrità del sé, non soltanto come la somma di quanto indicato prima, ma anche nei casi in cui l'individuo può sentirsi alienato da sé come persona.

Fig. 16 La qualità della vita e del lavoro, Butera



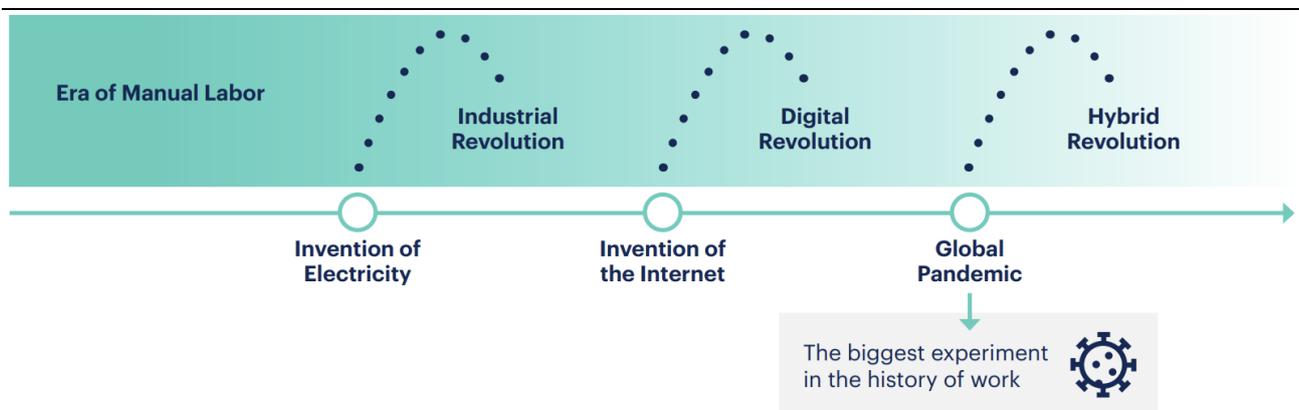
2.4 IL FUTURO LAVORO IBRIDO

Oggi in molte aziende i lavoratori si dividono tra chi lavora da casa e chi in ufficio; ad esempio, due grosse organizzazioni come Tesla e Apple hanno richiamato i loro manager a lavorare

nelle sedi aziendali. Tuttavia, il modello *hybrid work* sarà inevitabilmente il futuro delle organizzazioni, che volenti o nolenti dovranno saper gestire.

In figura 17 si nota, come da tanti teorizzato, che il lavoro agile/ ibrido ha ricevuto una forte propulsione dall' esperienza di massa di lavoro da remoto per fronteggiare la pandemia. Dalla situazione di difficoltà si è appreso un nuovo modo di pensare il lavoro, sia a vantaggio delle persone che delle organizzazioni. Il modello "Human-centric work design", descritto da Gartner, è caratterizzato dalle dimensioni lavorative della flessibilità e autonomia senza tralasciare, però, empatia e coinvolgimento.

Fig. 17 Rivoluzioni del mondo del lavoro nel tempo, Gartner 2021



Sempre Gartner, in una ricerca del 2021 diretta da Alexia Cambon, cerca di sfatare sette miti del lavoro ibrido per ridisegnare questo modello il più correttamente possibile. Per comprendere l'efficacia di una *hybrid workforce strategy* bisogna smentire le opinioni erronee e affrontare un cambiamento radicale rispetto a modelli tradizionalmente in uso. Lo studio in questione evidenzia sette miti sbagliati:

1. Ben presto il lavoro tornerà alla normalità
2. I dipendenti sono meno produttivi quando lavorano da remoto
3. I nostri lavori non possono essere svolti da remoto
4. La fortuna è il miglior motore di innovazione
5. Abbiamo bisogno di un contatto di persona per sostenere la nostra cultura
6. I modelli di forza lavoro ibrida danneggiano la DEI (diversity, equity, inclusion)
7. Un modello di lavoro ibrido duplica la nostra infrastruttura IT

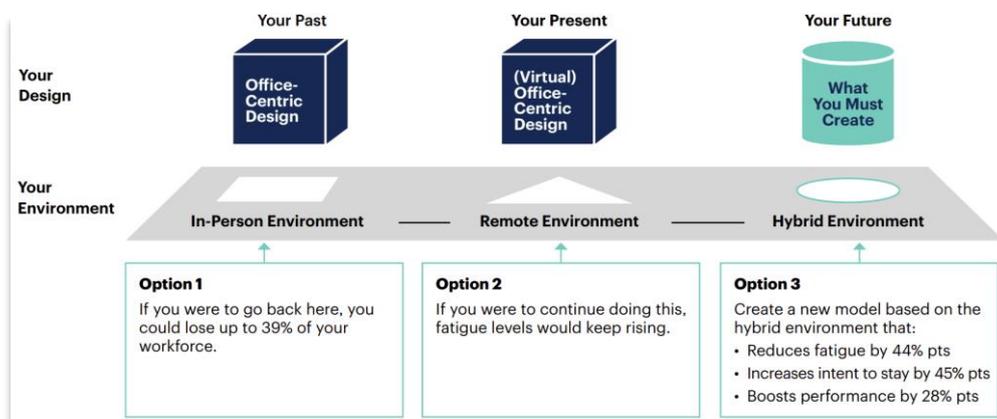
Entrando nel dettaglio dello studio, Gardner racconta le realtà dei modelli ibridi, sconfessando tali resistenze ancora molto diffuse.

Ben presto il lavoro tornerà alla normalità

Molte organizzazioni e leader ritengono che quanto vissuto in questi anni di emergenza verrà riassorbito e che le cose ritorneranno come prima. La sfida per il futuro è, invece, reinventare e re-immaginare il lavoro con una strategia ibrida che possa generare risultati di business e per lo sviluppo di talenti. I dirigenti hanno tre opzioni:

1. Rifiutare il modello ibrido per restaurare quello tradizionale, incentrato sull'orario di lavoro e sulla posizione, rischiando però di perdere talenti che cercano flessibilità altrove;
2. Accettare l'ambiente ibrido, ma senza evolverlo, creando così situazioni confuse e ingestibili per i lavoratori;
3. Reinventare il lavoro con un approccio *human centric* per il nuovo ambiente ibrido, che sia innovativo e performante.

Fig. 17 ambiente di lavoro ibrido in futuro, Gartner 2021



I dipendenti sono meno produttivi quando lavorano da remoto

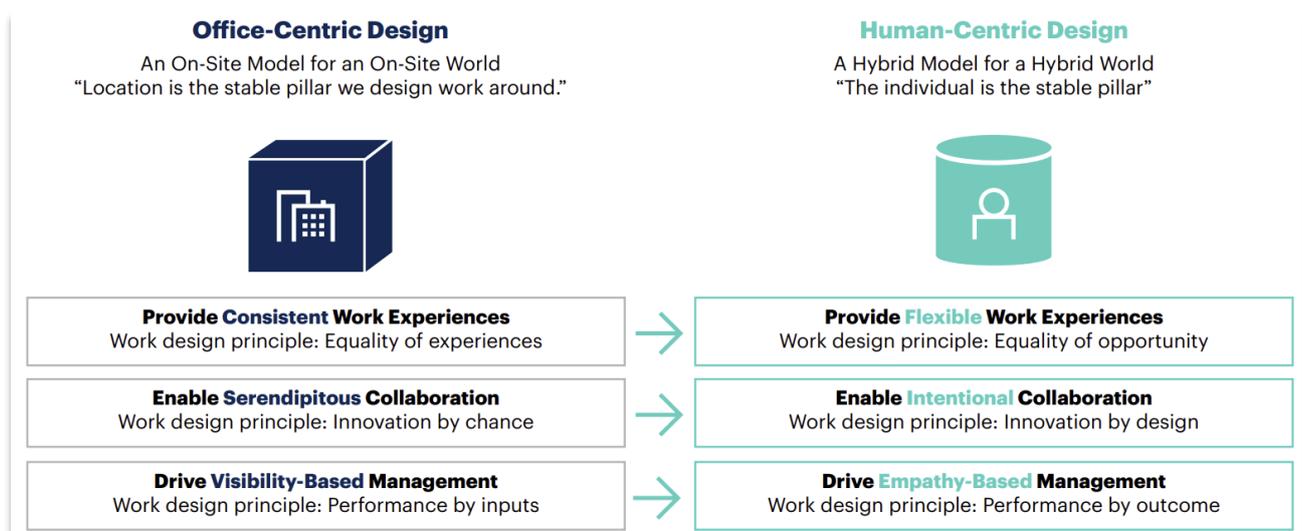
Una delle critiche più note al lavoro da remoto è quella che i lavoratori da casa sono meno produttivi perché distratti o perché approfittano della situazione per non lavorare. I dati sulla produttività di molte organizzazioni smentiscono, invece, questo falso mito. I manager scettici vogliono poter vedere e controllare i propri dipendenti. Invece, come vediamo in figura 18, una radicale flessibilità è anche più produttiva di una flessibilità più standard.

Fig. 18 Numero di high performers aumentati con una flessibilità standard e radicale, Gardner



Dall’*Office-Centric Design* progettato attorno alla postazione, lo *Human-Centric Design* si sviluppa come un modello di lavoro che prende le misure dell’individuo. Il modello si basa sul fornire flessibilità al lavoro, consentire la collaborazione intenzionale e guidare una gestione basata sull’empatia (fig. 19).

Fig. 19 Office-Centric Design e Human-Centric Design, Gardner



I nostri lavori non possono essere svolti da remoto

Alcuni manager insistono nel ritenere che il lavoro dei propri collaboratori sia da svolgere necessariamente in presenza e che, quindi, non è remotizzabile. In realtà un’attenta analisi sulle attività dei lavorati permette di mappare quelle che si possono rendere flessibili. È determinante, quindi, il mind set di chi gestisce le persone, perchè deve essere pronto a considerare la flessibilizzazione delle attività come una vera risorsa per i vantaggi già descritti.

La fortuna è il miglior motore di innovazione

Prima dell'emergenza pandemica si riteneva che le occasioni fortuite tra persone in presenza fossero l'unico momento di reale e genuina collaborazione tra lavoratori. Una vera strategia di successo deve, invece, creare opportunità intenzionali di collaborazione: sono importanti tutte e quattro le configurazioni del lavoro ibrido (fig. 20) per favorire un lavoro di gruppo efficace ed efficiente. I diversi modi di lavorare dei team ibridi non devono considerare soltanto la variabile spaziale, se localizzati o distribuiti, ma anche quella temporale, lavoro sincrono o asincrono.

Creare le condizioni per una collaborazione intenzionale e permettere una flessibilità nella gestione del lavoro per il team e per l'individuo da all'organizzazione l'opportunità di strutturare i momenti di innovazione, invece che lasciarli al caso.

Fig. 20 Team ibridi, Gardner 2021



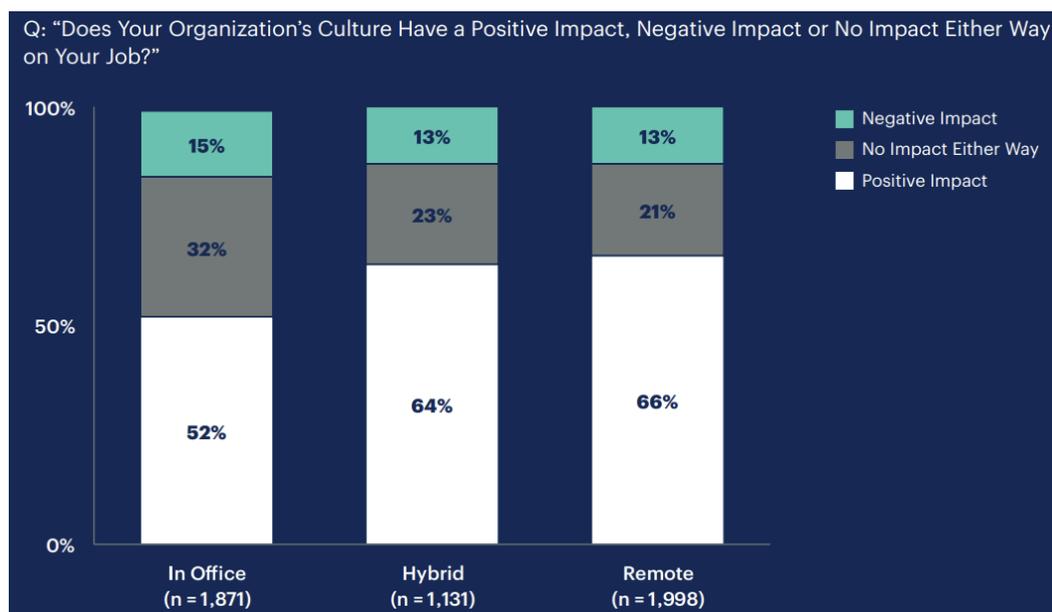
Abbiamo bisogno di un contatto di persona per sostenere la nostra cultura

Alcuni executive sono intimoriti da forme di lavoro ibride per paura di ricadute negative nella cultura aziendale a seguito del minor contatto umano in ufficio. La cultura aziendale non può essere statica, le organizzazioni devono sapersi adattare all'innovazione digitale in corso da anni. L'evoluzione della tecnologia degli ultimi tempi ha creato nuove opportunità che possono essere sfruttate pienamente anche grazie ad un adeguato cambio della vita in azienda. Ad oggi i lavoratori

da remoto o ibridi sono quelli su cui maggiormente si riscontra un impatto positivo della cultura aziendale (fig. 21).

La cultura aziendale deve creare connessioni intelligenti tra le persone. Per raggiungere questo obiettivo è importante che l'azienda predisponga delle intenzionali occasioni di condivisione, come abbiamo visto nel punto 3, ma anche che aiuti i lavoratori a capire come accedervi per sfruttarle al meglio.

Fig. 21 Impatto della cultura sui diversi lavoratori (in ufficio, ibrido e da remoto), Gartner 2021



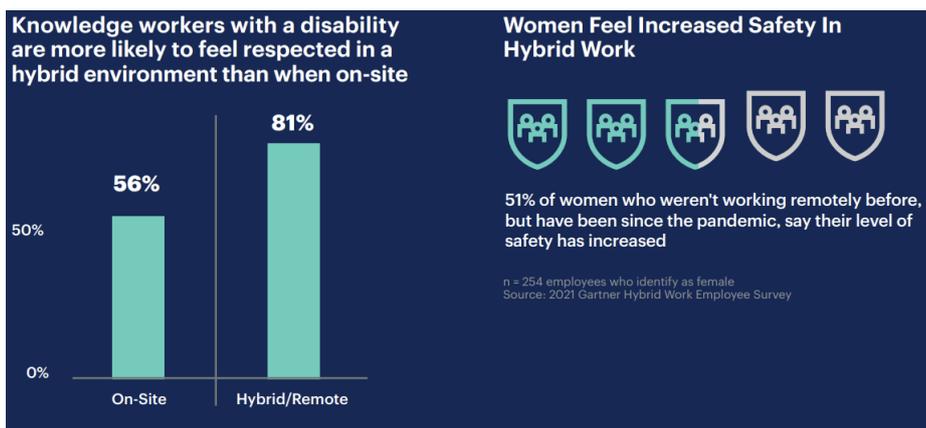
I modelli di forza lavoro ibrida danneggiano la DEI (diversity, equity, inclusion)

Anche in questo caso il problema è dato da una cultura aziendale minata dalle disconnessioni fra le persone. Vi è il timore di rovinare le politiche sulla diversità, l'equità e le iniziative di inclusività creando disparità tra le condizioni di lavoro. Il lavoro ibrido o da remoto può in realtà favorire politiche sulla DEI, quando l'organizzazione sa gestire adeguatamente la flessibilità, garantendo a tutti la possibilità di accedere a modalità di lavoro agile (fig. 22).

Pratiche efficaci per una politica inclusiva nell'organizzazione sono ad esempio:

- Sviluppare buone abitudini quotidiane negli ambienti lavorativi
- Prestare attenzione all'assegnazione delle attività per ruolo
- Dedicare momenti di ascolto dei dipendenti

Fig. 22 Impatto del lavoro ibrido sulla DEI, Gartner 2021



Un modello di lavoro ibrido duplica la nostra infrastruttura IT

Quasi il 70% di coloro che lavorano nella funzione I&O, infrastruttura e operazioni, pongono delle resistenze alle richieste dell'azienda di velocità e agilità dei processi, perchè li ritengono in conflitto con la necessità che le infrastrutture siano sicure e funzionali. La realtà dimostra, invece, che le organizzazioni resilienti rimodulano costantemente le loro infrastrutture IT con strategie "Everywhere Enterprise" basate sull'omnicanalità delle tecnologie, delle strutture dei team e dei processi.

Un'infrastruttura efficace deve rispettare alcuni requisiti:

- Stabilire le necessità per lavoratore
- Ottimizzare le prestazioni
- Investire in servizi per il cloud

Dallo studio di Gartner emerge non solo il vantaggio ma anche la necessità di adottare modelli ibridi nelle organizzazioni per rendere più competitive, performanti e uomo centriche. Operare un processo di restaurazione per tornare al tradizionale modo di lavorare è deleterio. Quindi è necessario per reinventare il futuro del lavoro agendo su diversi aspetti:

- a) Una progettazione del lavoro in un'ottica *Human-Centric*;
- b) Un nuovo modo ripensare gli spazi;
- c) Progetti lungimiranti di *upskilling* e *reskilling*
- d) Installazione di tecnologie che favoriscano il lavoro ibrido
- e) Evoluzione delle culture aziendali

- f) Leader che abbiano abilità e competenze per gestire la complessità di un ambiente di lavoro ibrido

3 UNA NUOVA LEADERSHIP

La grande sperimentazione dello smart working durante la pandemia ha portato con sé cinque problematiche di cui è importante tenere conto per il futuro del lavoro (Barbieri, 2020).

1) Isolamento

Molti lavoratori hanno sperimentato la solitudine e l'alienazione; la mancanza di relazioni ha allontanato le persone tra di loro e rispetto alle organizzazioni, creando spesso *disengagement*. Purtroppo, non sempre c'è stato un adeguato equilibrio tra colleghi in presenza e da remoto, con conseguenze negative in termini di collaborazione e interazione. È necessario trovare una buona combinazione tra le due modalità di lavoro perché si realizzi l'innovazione e l'evoluzione delle organizzazioni.

2) Mancanza di formazione

Per creare una nuova cultura del lavoro bisogna cambiare gli stili di management e formare tutta la popolazione organizzativa ad una nuova concezione dello spazio, del tempo e delle relazioni. Tutti devono essere protagonisti del cambiamento.

3) Diritto alla disconnessione

Nell'applicazione del lavoro agile emergenziale è nata da subito una certa confusione tra connessione e orario di lavoro generando ansia e stress. Si devono, quindi, trovare i giusti confini, ma per un lavoro agile sostenibile va rimodulata l'intera struttura del tempo lavorativo. L'orario deve essere flessibile, i tempi di connessione inferiori e i metodi di retribuzione adeguati.

4) Gap che si allargano

Il lavoro da remoto ha fatto emergere alcune disuguaglianze tra i lavoratori di diverso genere, età, competenze informatiche, livello socioeconomico e territorio di residenza. L'impegno per riallinearle deve provenire dallo Stato e dalle organizzazioni pubbliche e private.

5) Smart working o remote working

Lo smart working attivato durante la pandemia si è rivelato più che altro un remote working. Il vero lavoro agile non deve riproporre la stessa rigidità organizzativa del

lavoro in presenza, ma essere all'insegna della semplificazione, dell'autonomia e della flessibilità.

Considerando quindi la complessità del tema, con i vantaggi e le criticità connesse, diventa evidente come la necessità di buoni leader sia una priorità. I leader devono essere guide nel cambiamento in atto e devono saper fare sintesi rispetto alle molteplici questioni fin qui espresse. Gli interventi da mettere in campo sono tanti e di carattere trasversale, come l'organizzazione degli spazi di lavoro, la gestione delle persone e l'evoluzione complessiva delle organizzazioni. In un report BCG del 2021, in collaborazione con il World Federation of People Management Associations, vengono indicati cinque obiettivi chiave per i leader: 1) mettere i dipendenti al centro, 2) dare forma al futuro del lavoro, 3) accelerare nel digitale, 4) stabilire nuovi paradigmi per competenze e dipendenti, 5) trasformare la funzione People Management.

Non solo le organizzazioni e i dipendenti devono cambiare, ma innanzitutto la classe dirigente, come guida alla trasformazione digitale, deve mutare i propri comportamenti e atteggiamenti. I programmi di *re-skilling* e *up-skilling* rappresentano la concreta risposta alla trasformazione digitale, un cammino costante per poter creare flessibilità nel lavoro, supportare lo sviluppo delle persone, far crescere il senso di auto-efficacia e generare concreta *employability* (Gabrielli, 2022, 3).

Le skill essenziali per i manager del futuro, indagate da Great Place to Work, fanno immaginare una figura di "leader gentile" (Liberatore, 2021), un coach che sappia motivare chi gli sta attorno perché dia il meglio. Secondo gli esperti per essere dei leader di successo bisogna possedere queste 10 skills: ascolto attivo, motivational speaking, empatia, interpersonal skill, gestione dei conflitti, leadership collettiva, comunicazione efficace, time management, feedback, flessibilità. Alessandro Zollo, AD di Great Place to Work Italia, ritiene che empatia e flessibilità saranno le protagoniste del futuro, perché permetteranno ai leader di creare ambienti di benessere per le persone e organizzazioni più performanti, riuscendo così a raggiungere i risultati ambiti.

3.1 LE 5 PRIORITÀ PER GLI HR NEL 2022

In un'intervista condotta da Gartner nel 2022 su più di 500 HR provenienti dai diversi settori i partecipanti hanno trovato tra le priorità (fig. 22) delle loro agende:

1. Costruzione di abilità critiche e competenze per l'organizzazione

Il 40% degli HR non riesce, con i programmi di sviluppo, a stare al passo con le competenze richieste dall'evoluzione delle organizzazioni, considerando che una competenza su tre richiesta nel 2018 non sarà più necessaria entro il 2022.

2. Progettazione organizzativa e gestione del cambiamento

Il 54% degli HR riscontra stanchezza nei dipendenti per i cambiamenti che avvengono di continuo. Bisogna mirare a percorsi che aumentino il benessere generale, promuovendo la resistenza per costruire un'esperienza di cambiamento positiva.

3. Attuale e futuro Management

Il 24% degli HR è incerto sulla propria capacità di sviluppare efficacemente il *middle management*; solo il 44% dei dipendenti si fida dei propri leader nella gestione delle crisi. Bisogna equipaggiare i dirigenti di medio livello a guidare con empatia.

4. Futuro del lavoro

Il 49% degli HR dichiara di non avere una chiara visione del futuro del lavoro. La pandemia ha sconvolto il panorama costringendo a cambiamenti rapidi e irreversibili.

5. Diversità, equità e inclusione

Il 36% degli HR ritiene che i manager siano responsabili dei risultati della DEI. Ad oggi all'aumentare del livello gerarchico diminuiscono le percentuali di donne e minoranze in tali ruoli

Fig. 22 Le 5 priorità per gli HR leaders, Gartner 2022



n = 572 HR leaders
Source: 2022 Gartner HR Priorities Survey; for more on demographics, see Page 23.

In riferimento alle esigenze organizzative, i leader HR inseriscono, quali obiettivi da raggiungere, migliorare l'eccellenza organizzativa (66%), eseguire trasformazioni aziendali (65%, dato in aumento rispetto all'anno precedente), far crescere il business (64%), innovare per il successo (51%), ottimizzare i costi (33%, in calo), gestire il rischio e le richieste normative (20%).

3.2 UNA LEADERSHIP AUTENTICA

Parlando di leadership bisogna ricordare la questione che accompagna questa materia e cioè la dicotomia tra leadership formale e leadership informale (Trentini 2003). Si tratta di forma e di sostanza: il capo è colui che in maniera esplicita ricopre una determinata posizione gerarchica e lo si evince da diversi aspetti come il suo ruolo, il suo ufficio, il suo abbigliamento, ecc. Il leader, invece, è colui che, al di là di questi elementi visivi, coordina e regola in maniera autentica ed evidente le dinamiche di un gruppo. In questa tesi ci si riferisce proprio a questi ultimi che possono veramente essere il motore del cambiamento per le persone e per l'organizzazione. I leader autentici sono i promotori della creatività dei propri collaboratori, in quanto questi ultimi sperimentando un rapporto più positivo sviluppano più speranza nelle proprie capacità (Rego ed altri, 2014). I sistemi HR possono sviluppare una leadership autentica nel proprio management che può portare non solo ad uno stato di benessere per i follower ma anche a risultati per l'organizzazione (Ilies a altri, 2005).

Ci sono poi degli aspetti negativi nei leader, che si rivelano inefficaci nel medio e lungo termine; a conclusione di tanti anni di ricerca la Hogan Assessments ha riscontrato che il 40% dei leader ottiene punteggi molto alti su uno o due dei tratti, che (Chamorro-Premuzic, 2020) possono essere categorizzati in tre gruppi:

- Il primo gruppo è quello dei “tratti distanzianti”, che portano i leader ad allontanare le persone. Sono, infatti, quei leader irascibili, aggressivi, lunatici o intransigenti verso i quali i propri collaboratori provano sentimenti di paura. Non è possibile, pertanto, che si crei un rapporto sincero di fiducia.
- Il secondo gruppo è quello delle “caratteristiche seduttive”; in questa categoria troviamo quelle personalità carismatiche, assertive, che sanno persuadere collaboratori e capi. Se, come primo impatto, si possono considerare dei pregi, questi tratti purtroppo si associano spesso a personalità narcisistiche e psicopatiche.
- Il terzo gruppo è quello dei “tratti accattivanti”: sono quelle caratteristiche viste positivamente dai follower, ma raramente connotano un buon leader: in genere sono atteggiamenti che portano i sottoposti a cercare la compiacenza di capi, spesso concentrati maniacalmente sui dettagli, diventando troppo remissivi.

Queste tre categorie descrivono aspetti negativi della leadership, eppure spesso sono quei segni sulla base dei quali le persone valutano un leader. Come osserva Chamorro-Premuzic il narcisismo e la troppa sicurezza di sé sono distruttivi, qualità come l'umiltà, la prudenza, la calma non vengono così apprezzate. Questo ha portato ad esaltare leader carismatici, che in realtà erano leader dissonanti. Nella fig. 23 possiamo notare come la percezione che si ha dei leader è in evidente contrasto con una analisi più scientifica; la visione comune è, infatti, molto concentrata sul singolo, quella basata sui dati guarda al leader nel suo contesto e in relazione agli altri.

Fig. 23 leadership: percezione comune e descrizione scientifica, Chamorro-Premuzic, 2020

Aspetti della Leadership	Percezione comune	Descrizione basata su dati empirici
<i>Definizione di leader</i>	Persona con una carica importante o una posizione di potere	Persona che costruisce un team vincente
<i>Obiettivo del leader</i>	Raggiungere il vertice, avere successo	Aiutare i team a superare i rivali
<i>Performance del leader</i>	Corrisponde al successo raggiunto nella carriera	Strettamente legato alle prestazioni del team
<i>Ruolo dei sottoposti</i>	Contribuire al successo del leader	Unirsi nel perseguimento dell'obiettivo condiviso
<i>Attributi fondamentali del leader</i>	Sicurezza di sé e carisma	Competenza e onestà

Gli studi su una leadership efficace, fondati sulla ricerca empirica, conducono a tre generalizzazioni che possono rappresentare una direzione per le organizzazioni che vogliono scegliere dei buon leader (Chamorro-Premuzic, 2020):

- Capitale Intellettuale

I principali elementi sono la competenza, l'esperienza e il sano giudizio; queste qualità, oltre ad essere essenziali nello svolgimento delle mansioni, rendono il leader credibile nei confronti dei suoi collaboratori. Le aziende sono consapevoli dell'importanza del capitale intellettuale, a tal punto che gli attribuiscono anche troppa rilevanza rispetto ad altre qualità come l'intelligenza emotiva e le soft skills. Con l'avvento dei nuovi sistemi di AI molti problemi, anche complessi, verranno risolti facilmente dalle nuove tecnologie, di conseguenza la valutazione del potenziale di leadership deve riguardare altri aspetti.

- Capitale Sociale

Il capitale sociale (CS) è quella rete di connessioni che rappresentano tutti i contatti che il leader ha all'esterno e all'interno dell'organizzazione. La creazione di una grande e proficua rete di relazioni sociali è alla base della leadership. Il CS è utilizzato anche in fase di selezione per valutare l'aderenza del candidato alla cultura dell'organizzazione.

- Capitale Psicologico

La componente psicologica si riferisce al modo in cui i leader esercitano il proprio ruolo e alla loro capacità di mettere in atto le proprie skills. Nella sfera psicologica ci sono da considerare tre dimensioni principali: il lato luminoso, che comprende tutte quelle abilità positive delle persone, come l'ambizione, la stabilità emotiva, la curiosità, ecc.; il lato oscuro, quello di cui si è parlato sopra; l'interiorità, che rappresenta il bagaglio valoriale dell'individuo, che determinerà il loro livello di adattamento alla cultura aziendale e il grado di evoluzione che potranno portare.

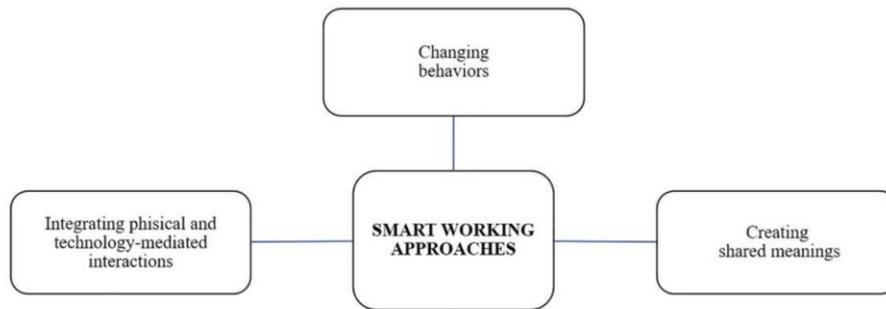
Un giusto equilibrio tra queste componenti e una attenta valutazione al lato oscuro dei candidati è un buon punto di partenza per scegliere dei leader equilibrati ed efficaci.

3.3 SMART- LEADERSHIP

Lo smart working, come già visto, ha condotto le organizzazioni a nuove combinazioni di flessibilità, autonomia e collaborazione, creando dei nuovi meccanismi lavorativi e relazionali in riferimento al rapporto manager – collaboratori (Iannotta ed altri, 2020). Lo *smart working Approaches* (fig. 24) ha interessato tre aspetti: i comportamenti, la gestione del cambiamento e l'integrazione fra relazioni fisiche e virtuali. Gli smart worker dovrebbero giungere a comportamenti autodeterminanti e alla giusta motivazioni nel lavoro; la ricerca di un senso nelle evoluzioni in corso deve provenire dal contributo di tutta l'organizzazione, perché è fondamentale per ottenere miglioramenti reali e duraturi nel tempo; infine, la tecnologia ha introdotto nuove modalità di condivisione e collaborazione tra i dipendenti che possono ulteriormente essere implementate.

Permangono alcuni punti critici nella gestione dei dipendenti come ad esempio il troppo controllo, lo stress e le asimmetrie informative.

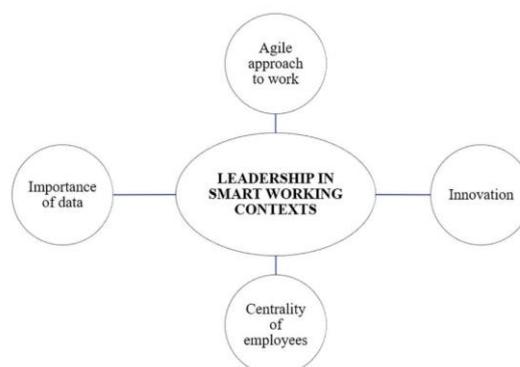
Fig. 24 Le dinamiche evolutive degli approcci di smart working, Iannotta ed altri 2020



Un buon leader in questo contesto deve essere capace di agire su più fronti: stimolare relazioni collaborative e aperte; delegare per responsabilizzare i dipendenti; promuovere l'istruzione e la formazione; creare un ambiente di condivisione delle conoscenze; gestire efficacemente le aspettative dei dipendenti; adottare stili di management etici; coordinare team virtuali (Iannotta ed altri, 2020). L'e-leadership rappresenta "un cambiamento fondamentale nel modo in cui leader e seguaci si relazionano tra loro all'interno delle organizzazioni e tra le organizzazioni" (Avolio ed altri, 2014); il capitale sociale dei leader, visto sopra, si modellerà al nuovo ambiente smart.

In un contesto di filosofia manageriale agile, di smart working, di avanzati sistemi tecnologici e di un crescente aumento delle aspettative, i lavoratori non vogliono istruzioni ma ispirazione per il proprio lavoro. Cultura e leadership, nel tempo, hanno iniziato a convergere verso un unico flusso di ricerca (Tahirkheli, 2022), dal quale è emerso che un buon e-leader deve essere coerente con la cultura e deve possedere alcuni attributi essenziali: visione, ispirazione, autocoscienza, capacità di creare relazioni, apprendimento permanente, azione, innovazione ed etica (Iannotta ed altri, 2020). La leadership in contesti di smart working si può sintetizzare, quindi, come costruita attorno ad un approccio agile al lavoro, all'innovazione, ai lavoratori e all'importanza dei dati (fig. 25)

Fig. 25 Leadership in contesti di smart working, (Iannotta ed altri 2020)



3.4 PER UN MANAGEMENT IBRIDO

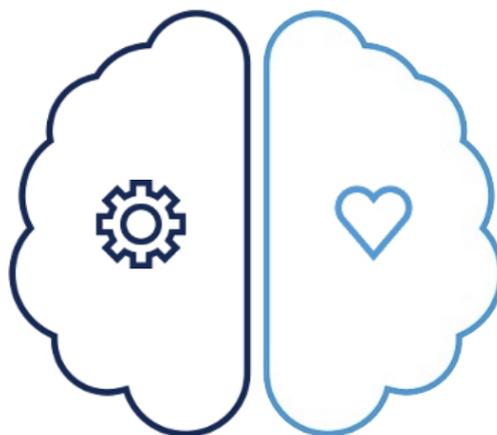
Come si è visto prima, il remote working vissuto durante la pandemia è stato un fondamentale promotore del futuro lavoro ibrido, con le quali le organizzazioni già oggi si devono confrontare. Le tre sfide, indicate da Gartner (2021), per impostare una strategia di lavoro ibrida, sono: adeguare la cultura aziendale al modello ibrido, consentire ai manager di gestire una forza lavoro ibrida, programmare iniziative di *upskilling* mirati per i leader.

Quindi, per un cambio di mentalità nelle organizzazioni e nel management un primo passo deve essere fatto nella cultura aziendale; come si può vedere in figura 26 l'allineamento e le connessioni funzionano come il lato destro e sinistro del cervello, emotivo e razionale. L'aspetto delle connessioni culturali è sotto stress negli ambienti ibridi ed è su quello che si deve operare. Ci vuole una cultura aziendale che consideri "una nuova dimensione del lavoro che sia davvero flessibile, nei luoghi e nei tempi, e che permetta ad ogni persona di costruire il proprio percorso sulla base delle proprie necessità e dei propri obiettivi" (Bevilacqua, 2022).

Fig. 26, le due componenti di una cultura di successo, Gartner 2021

Alignment

1. I know what the culture is.
2. I believe the culture is right for us.
3. I demonstrate our cultural behaviors.



Connectedness

1. I identify with the culture.
2. I care about the culture.
3. I belong within the culture.

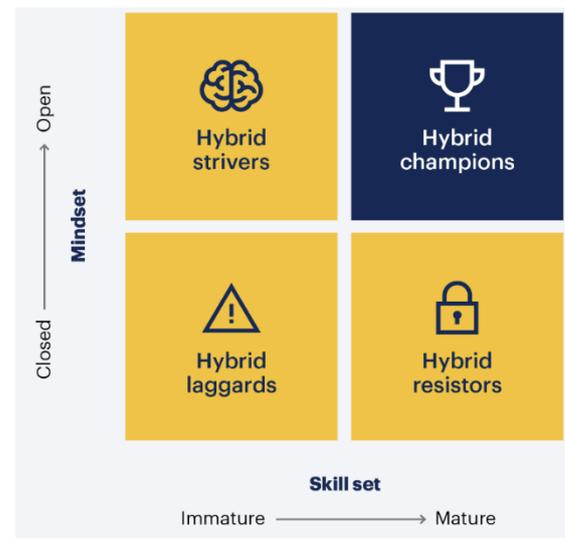
Sempre secondo Gartner, nel 2021, il 90% degli HR manager crede che un approccio più umano, da parte dei leader, sia fondamentale per il successo delle organizzazioni. È vero, però, che tra i leader c'è chi considera il proprio ruolo soltanto rivolto agli obiettivi di business (28%), chi teme di risultare vulnerabile (21%) e chi è incerto su come svolgere efficacemente una leadership umana (22%). Bisogna lavorare sull'impegno, sul coraggio e sulla fiducia dei leader per superare anche i momenti di maggior crisi. Non è "necessario rallentare la produttività, ma piuttosto che la si possa ottimizzare, attraverso forme di flessibilità e una riduzione dei carichi di lavoro necessari,

generati spesso da caos organizzativo e da manager troppo legati agli schemi passati, certamente non in grado di reinterpretare il proprio ruolo o non disposti a farlo” (Bevilacqua, 2022).

La mentalità, quanto le competenze, sono fondamentali per un buon manager ibrido e in base a questi due criteri possiamo segmentare la popolazione dirigente in quattro tipi di leader ibridi:

- 1) Hybrid champions, con mentalità e competenze pienamente in linea con il modello ibrido.
- 2) Hybrid strivers, con una mentalità adeguata ma ancora non abbastanza competenza.
- 3) Hybrid resisters, con giuste competenze ma con una forte chiusura mentale.
- 4) Hybrid laggards, leader che mancano di mentalità e competenze per gestire una forza lavoro ibrida.

Fig. 27, tipi di leader ibridi, Gartner 2021



Le troppe riunioni, le chiamate ricorrenti dei capi, la diffidenza quando si chiede il lavoro agile, le accuse di nullafacenza ai lavoratori da remoto non descrivono ancora un approccio mentale aperto a nuovi modi di pensare il lavoro. Un paradigma manageriale (Bevilacqua, 2022) fondato sulla valorizzazione del tempo, considerato come qualcosa di strategico e da tutelare, deve avere le seguenti caratteristiche:

LA DISCIPLINA DELLA QUANTITÀ, organizzare i tempi da dedicare ai team e agli individui.

IL RITMO, coordinare la frequenza dell’attività lavorativa, interpretando il contesto individuale, di gruppo dell’azienda e del cliente.

LA MELODIA, trovare un ordine ed un’efficacia nell’attività lavorativa, che, al di là della velocità, produca valore.

L’ARMONIA, arrivare ad un equilibrio nell’insieme degli elementi che agiscono in sincrono e in asincrono nello svolgere un lavoro.

IL TIMBRO, valutare le caratteristiche di ogni “strumento” e quindi le potenzialità inespresse di ogni individuo, team e funzione.

3.5 GESTIRE LE PERSONE CON L'INTELLIGENZA EMOTIVA

L'attitudine individuale di un leader a gestire la sfera emotiva e relazionale nei luoghi di lavoro si collega ad una maggiore propensione ad assumere uno stile di leadership sostenibile quando lavora (Di Fabio, 2021). Un leader risonante è colui che guida le persone con l'intelligenza emotiva (IE), crea un atmosfera di reciproco sostegno nel suo gruppo, stimola la cooperazione e intesse delle relazioni emotive capaci di aiutare le persone a raggiungere gli obiettivi anche in momenti critici. L'IE è molto importante anche perché aiuta, tramite il rapporto con gli altri, a trovare un senso al lavoro. Uno stile dissonante è quello che, invece, non usa l'empatia e non cerca di armonizzare le emozioni, portando le persone a deprimersi, a sfinirsi, ad innervosirsi, con effetti talvolta molto lunghi e fino anche al licenziamento (Goleman ed altri, 2012).

Goleman spiega che l'empatia, competenza fondamentale dell'intelligenza emotiva, si fonda sulla gestione di sé. Un buon leader che vuole creare armonia con efficacia deve conoscere e saper usare diversi stili di leadership in relazione alla situazione, alle persone e agli obiettivi che si vuole raggiungere. I sei stili che un leader deve avere nel suo repertorio sono (Goleman ed altri, 2012):

- VISIONARIO, “puntano ad obiettivi che sentono veramente e che armonizzano con i valori condivisi dai collaboratori”.
- COACH, “i leader coach aiutano gli individui a riconoscere le proprie doti e i propri limiti e a metterli in relazione con aspirazioni personali e professionali”.
- AFFILIATIVO, “la principale preoccupazione dei leader affiliativi consiste nel promuovere l'armonia e le interazioni amichevoli, coltivando relazioni personali che amplino il tessuto connettivo esistente fra il capo e i suoi collaboratori”.
- DEMOCRATICO, “tali leader danno ai dipendenti la sensazione di essere veramente interessati ai loro pensieri e alle loro preoccupazioni e di essere disposti ad ascoltarle”.
- BATTISTRADA, è caratterizzato da un forte orientamento al risultato e da un approccio che tende a perseguire un miglioramento delle performance sue e dei suoi collaboratori.
- AUTORITARIO, anche chiamato coercitivo è uno stilo caratterizzato dall'uso di imposizioni senza fornire spiegazioni.

Gli ultimi due stili sono quelli più rischiosi in quanto, se mal utilizzati, possono con molta facilità creare dissonanza. I primi quattro sono, invece, quelli più generatori di risonanza e a questi i leader devono fare più affidamento. Il cambiamento del mondo del lavoro, di cui si è parlato, deve

essere accompagnato da persone che sappiano interpretare e gestire i propri e gli altrui sentimenti. Una delle sfide post-pandemia è proprio “ri-costruire il capitale relazionale messo a dura prova dal distanziamento fisico e dall’allentamento dei legami” (Gabrielli, 2022, 2). Coindurre le persone verso una nuova visione del lavoro, sapersi mettere a “tu per tu” con loro, creare uno spirito di unione e saper ascoltare sarà fondamentale per i manager del cambiamento, così come sono stati delineati finora.

3.5.1 Il contratto psicologico come strumento per consegnare autonomia e flessibilità ai collaboratori

Il cambio di filosofia richiesto dal lavoro agile nella gestione degli spazi e dei luoghi di lavoro richiede che i manager sappiano creare rapporti di fiducia con i propri collaboratori. L’organizzazione degli spazi per controllare i dipendenti, come si è visto nel capitolo 1, deve cambiare per lasciare spazio all’autonomia. Il traguardo da raggiungere è quello di “far fiorire l’umano nell’economia e nel lavoro, grazie a leader e capi che sanno vincere con sapienza la battaglia tra la spinta a occupare spazi e quella contraria di ritrarsi per lasciare affermare gli altri” (Gabrielli 2018).

I benefici dello smart working e coloro che lo richiedono sono reali, non è più un’opzione per le organizzazioni ma una concreta sfida per il presente. Tuttavia, il lavoro da casa è ancora per lo più remote working; le diffidenze e i falsi miti nei confronti del lavoro fuori dall’ufficio sono molto presenti. I manager pongono ancora resistenza rispetto al dare libertà ai propri collaboratori nella gestione del lavoro, pur essendo noti i benefici di una radicale flessibilizzazione (fig. 15). C’è ancora tanta confusione tra orario di lavoro e connessione, l’una è rigida e prestabilita ma l’altra può essere ridotta e flessibilizzata.

Il contratto psicologico è uno strumento essenziale nelle mani dei leader per gestire i rapporti con i propri collaboratori. Si basa su un rapporto di reciproche promesse che portano il lavoratore a mettere in atto determinati comportamenti per il datore di lavoro con le conseguenti implicazioni che derivano da una violazione degli impegni presi. Tramite una sintesi della letteratura (Avallone, 2021) si può sintetizzare in sei punti:

“Il contratto psicologico è un’entità percettivo-cognitiva”, il contenuto comprende promesse implicite ed esplicite.

“Il contratto psicologico si riferisce a una relazione” in quanto porta ad uno scambio continuo di beni tangibili e intangibili.

“Il contratto psicologico è modellato dall’organizzazione” che ne influenza le dinamiche.

“Il contratto psicologico produce effetti sul comportamento lavorativo”, il lavoratore, infatti, compie determinati comportamenti e raggiunge gli obiettivi spinto da future promesse.

“Il contratto psicologico può avere contenuti diversi”, le forme sono, infatti, potenzialmente infinite.

Denise Rousseau (2000) indica due macrocategorie contrattuali:

- I contratti psicologici relazionali sono contratti a tempo indeterminato basati su delle aspettative di un qualcosa di intangibile di carattere socioaffettivo. Servono a far sentire le persone parte di un'organizzazione, di un progetto, di un obiettivo promettendo crescita nel lavoro e nella posizione.
- I contratti psicologici transazionali, invece, prevedono termini specifici e uno scambio di beni tangibili. Si fonda sul rispetto delle aspettative sul lavoro, con enfasi sul guadagno economico, ma come impegno non eccede rispetto al normale carico lavorativo.

Per ragionare sulle prime cinque caratteristiche si può già notare come il contratto psicologico può motivare manager e collaboratori a impegnarsi reciprocamente e a rispettare gli accordi presi. I collaboratori trovano una codifica alle loro aspettative e i manager hanno uno strumento per coinvolgere e trattenere i talenti.

Per utilizzare efficacemente tale strumento è importante partire da due presupposti: il primo è la correttezza del leader nei confronti dei suoi collaboratori, perché quando l'agire è poco sincero o manipolativo il loro radar emozionale li porterà ad allontanarsi e a negare la propria fiducia. Saper gestire le relazioni interpersonali vuol dire saper essere sinceri e autentici (Goleman e altri, 2012); il secondo è quello di aprire la mente ad approccio al talento che si allontani dal concetto di “guerra dei talenti” a favore di uno stile manageriale che coltivi il talento. Bisognerebbe infatti “scoprire i talenti che tutte le persone hanno in dote e costruire le condizioni psico-socio-organizzative perché possano fiorire” (Zaccaro, 2021).

La violazione del contratto psicologico, è quel momento in cui il lavoratore sente che le promesse e i doveri non sono stati rispettati. L'amarezza deriva dalla presa di coscienza che l'altra parte ha volontariamente rotto l'accordo con le relative conseguenze emozionali (Bianco ed altri, 2008). Violare i termini del contratto psicologico è uno degli aspetti più studiati sul tema. Il rapporto di fiducia, in quanto tale, ha una carica emotiva molto importante, quindi, se infranto, produce degli effetti che non devono essere sottovalutati: si pensi al “sequestro emozionale” che, causato dalle emozioni negative come ansia, senso di inutilità, irritazione, distoglie i lavoratori dallo star bene e dal fare un buon lavoro (Goleman ad altri, 2012).

Una buona pratica per evitare una rottura del contratto psicologico, che spesso ha origine dalla poca attenzione dei capi, è quella di migliorare la comunicazione tra organizzazione, manager e dipendenti affinché i contratti psicologici si formino in coerenza con la cultura aziendale, i piani di sviluppo aziendale e gli obiettivi strategici. Una comunicazione efficace e sincera è certamente un punto essenziale nella formazione di un rapporto di fiducia (Chang ed altri, 2020).

4 CASO STUDIO: INAIL

L'INAIL, Istituto Nazionale contro gli Infortuni sul Lavoro, nata dall'unificazione della Cassa Nazionale Infortuni e dalle casse private di assicurazione, è un ente pubblico non economico che opera dal 1933 nella gestione dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali. Ha la sua sede centrale a Roma con 21 direzioni regionali, 78 direzioni territoriali e 8.215 dipendenti in totale.

Gli obiettivi dell'INAIL sono:

- ridurre il fenomeno infortunistico
- assicurare i lavoratori che svolgono attività a rischio
- garantire il reinserimento nella vita lavorativa degli infortunati sul lavoro
- realizzare attività di ricerca e sviluppare metodologie di controllo e di verifica in materia di prevenzione e sicurezza.

L'INAIL per ridurre il fenomeno infortunistico realizza numerose iniziative: monitora continuamente l'andamento dell'occupazione e degli infortuni, opera attività di indirizzo, formazione e consulenza in materia di prevenzione alle piccole e medie imprese e agli organi di controllo, finanzia le imprese che investono in sicurezza e conduce ricerche finalizzate alla prevenzione e sicurezza sui luoghi di lavoro (fonte: <https://www.inail.it>).

Negli ultimi anni l'Ente ha portato avanti un importante cambiamento, tramite l'adeguamento delle sue infrastrutture e la realizzazione di un piano di change management, nel modo di lavorare dei propri dipendenti, più orientato alla collaborazione, al lavoro per obiettivi, alla comunicazione veloce e trasversale e all'utilizzo efficace di strumenti digitali innovativi.

4.1 PROGETTO SMART WORKING IN INAIL¹

Il progetto di Smart Working dell'INAIL è partito nel 2019 ed è diretto da un team composto da tre direzioni: Direzione centrale organizzazione digitale, Direzione centrale pianificazione e comunicazione e Direzione centrale risorse umane, con l'aiuto di alcuni fornitori esterni. L'INAIL, ricercando il giusto trade-off tra strutturazione e flessibilità, ha adottato un doppio approccio: *top*

¹ Tutte le informazioni riportate sono tratte dal sito www.osservatori.net

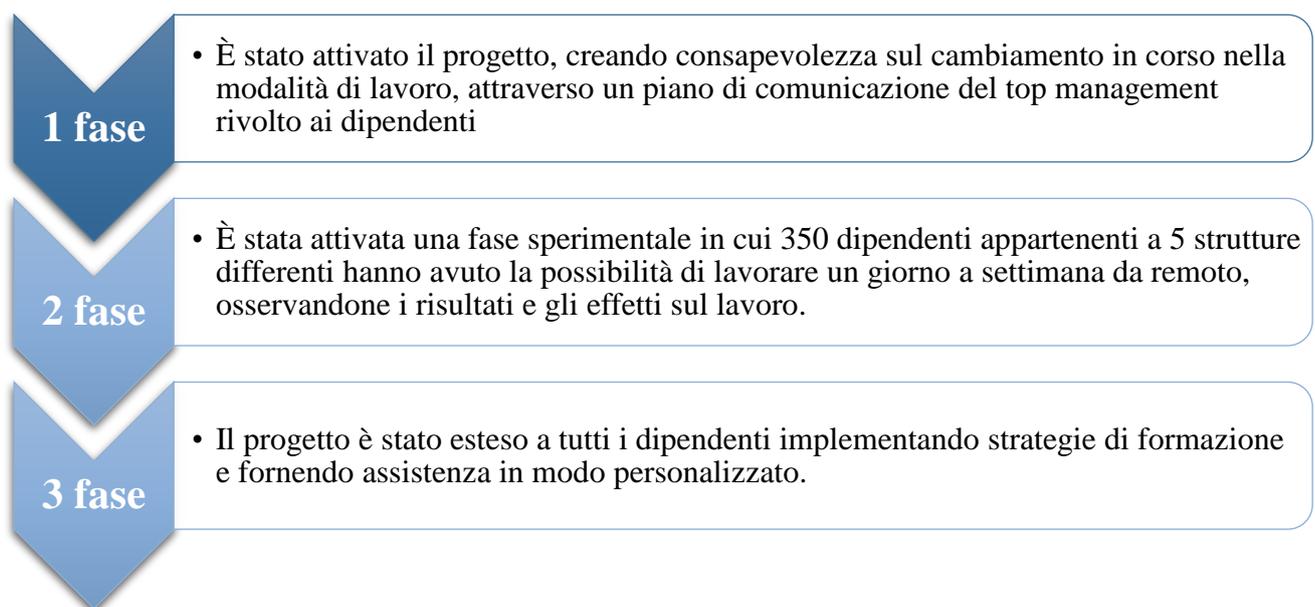
down, in cui è il top management a promuovere idee innovative, e *bottom-up* tramite focal point, formato da persone responsabili di raccogliere idee dal business.

Preliminarmente l'Istituto ha operato per individuare quali attività potevano svolgersi da remoto. L'analisi dei processi lavorativi ha portato a considerare gestibili in modalità agile tutte quelle attività che non hanno con evidenza un vincolo di presenza fisica, dovuto dalla necessità di una interazione diretta con l'utenza e/o dall'uso di specifici strumenti di lavoro. Però anche per quelle attività che richiedono prevalentemente la presenza sono stati individuati delle parti di processo che possono essere svolte da remoto. Conseguentemente è stata coinvolta tutta la popolazione organizzativa nel progetto.

In una fase iniziale di implementazione si è lavorato per creare postazioni di lavoro smart dotando il personale dei giusti strumenti tecnologici (pc, monitor e smartphone) e dei software necessari alla comunicazione e collaborazione da remoto. Altri progetti sono stati avviati per aumentare la connettività in tutte le sedi. L'opera infrastrutturale che è stata fatta ha permesso di rivoluzionare la concezione di ufficio a favore di una logica di mobilità nel *workplace*.

L'introduzione di un "Digital Workplace" ha evidenziato la necessità di agire sulla cultura aziendale in quanto la maggioranza dei dipendenti non era abituata a lavorare in maniera agile (fig. 28).

Fig. 28 Le tre fasi per evolvere la cultura aziendale in INAIL, Osservatorio.net



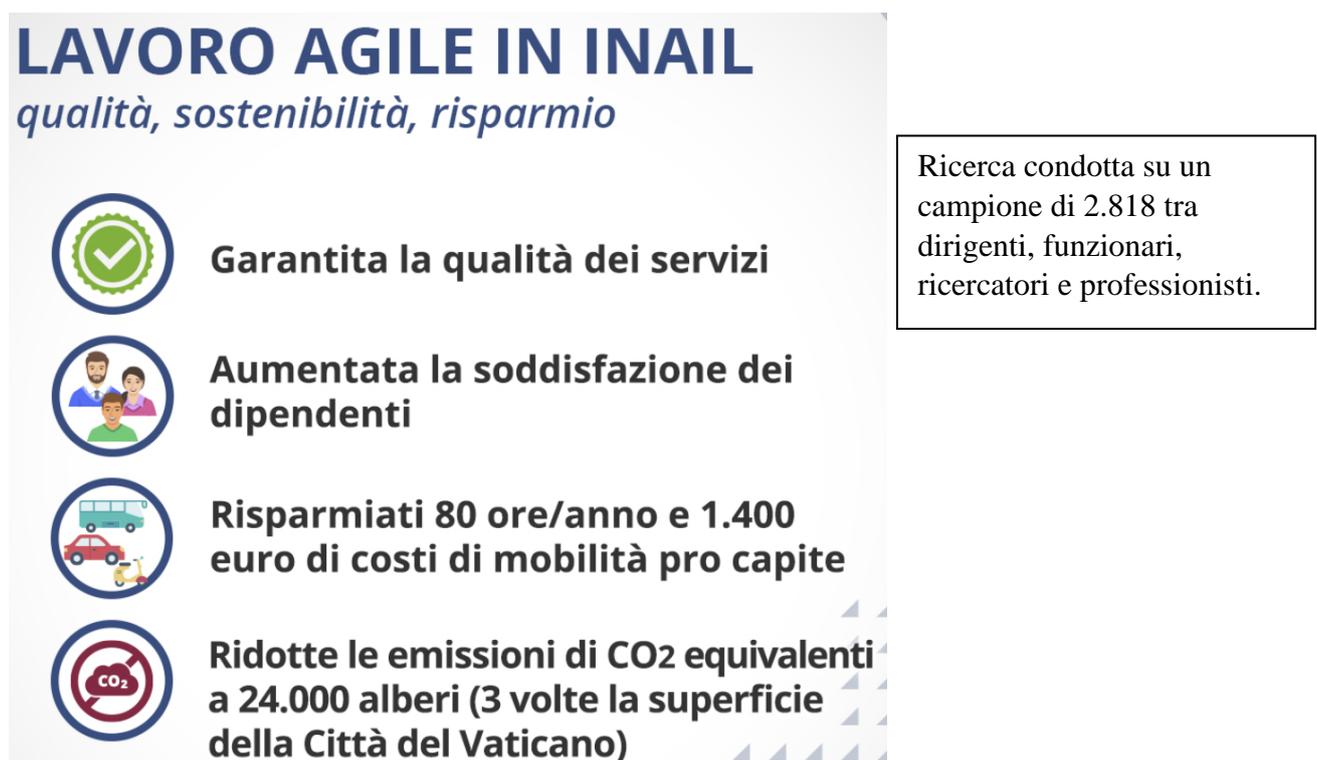
Al sopraggiungere della Pandemia, l'INAIL era già in parte pronta a gestire le proprie attività da remoto grazie all'introduzione, nell'anno precedente, di una politica aziendale "digital

workplace”, con la conseguenza che già il 50% dei dipendenti utilizzava piattaforme per la comunicazione e la collaborazione a distanza. Non è stato difficile, quindi, gestire le contingenti esigenze dettate dalla pandemia per l’Istituto, che ha, infatti, garantito la continuità operativa mantenendo elevati livelli di efficienza nell’erogazione dei servizi, con quasi la totalità dei dipendenti in smart working.

Per il ritorno in sicurezza nei luoghi di lavoro l’Istituto ha continuato a far evolvere l’organizzazione fornendo ulteriori strumenti tecnologici ai dipendenti e potenziando il canale di assistenza per favorire le attività da remoto, come gli incontri istituzionali dei vertici e l’erogazione di formazione a distanza; contestualmente è nata l’app “InailAgile” che fornisce informazioni istituzionali ed è anche uno strumento per l’accesso rapido a progetti di formazione.

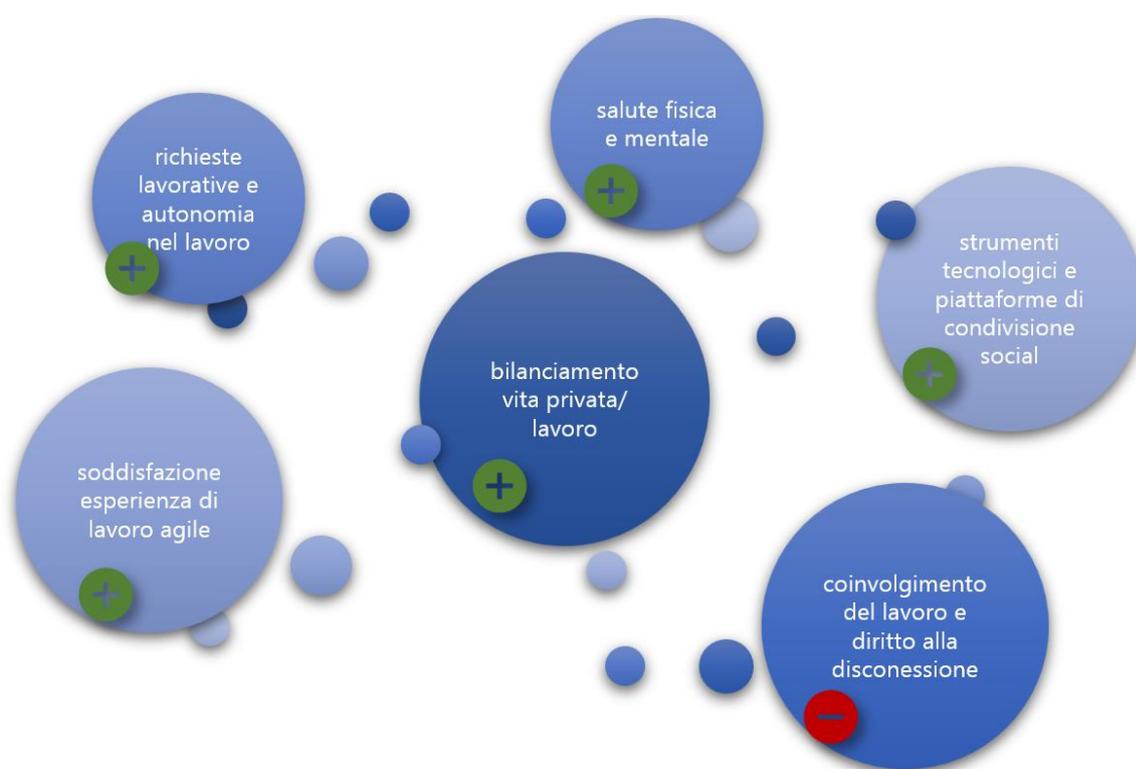
Nel corso del 2021 in INAIL le riunioni virtuali e le chiamate giornaliere sono più che triplicate rispetto all’anno precedente. Si è, quindi, deciso di proseguire con la diffusione del “Digital Workplace” per supportare i dipendenti alla nuova normalità, promuovendo una cultura per obiettivi, una pianificazione per priorità e un maggior rapporto di fiducia e comunicazione tra responsabile e collaboratore. L’INAIL ha, infatti, aderito al POLA intraprendendo un programma per ridisegnare gli spazi di lavoro nelle proprie Sedi in una logica di *desk sharing* con prenotazione delle postazioni tramite app e creando aree di coworking. (fonte: Osservatorio.net)

Fig. 29 Il lavoro agile in INAIL, Osservatorio Smart working Politecnico di Milano 2022



Da un'analisi interna all'INAIL sono emersi risultati molto positivi riguardo all'esperienza di lavoro agile per i dipendenti (fig. 29). I tre aspetti che sono maggiormente migliorati sono: il bilanciamento vita privata/lavoro (con l'85% delle persone che hanno indicato "in accordo" e "fortemente in accordo"), il grado di autonomia nello svolgimento dell'attività lavorativa (83% delle persone che hanno indicato "in accordo" e "fortemente in accordo") e l'organizzazione dell'orario di lavoro (81% delle persone che hanno indicato "in accordo" e "fortemente in accordo"). La modalità agile ha inoltre portato ad un minor consumo di carburante, per i minori spostamenti dei dipendenti, e una riduzione delle spese per il funzionamento degli uffici

Fig. 29, sintesi dei risultati dell'esperienza di lavoro agile in INAIL, fonte INAIL



4.2 L'ESPERIENZA DI LAVORO AGILE

In aggiunta all'analisi desk svolta attraverso le informazioni contenute nel sito dell'INAIL e dell'Osservatorio Smart working Politecnico di Milano lo studio di caso si è avvalso di tre interviste semi-strutturate che sono state somministrate in una sede territoriale dell'INAIL, a tre differenti ruoli all'interno dell'organizzazione: il Vicario di Sede, la Responsabile del Processo Prestazioni e la Responsabile del Processo Reinserimento sociale e lavorativo. La finalità delle interviste è stata

quella di raccogliere la testimonianza diretta, le percezioni e le aspettative di chi ha vissuto l'esperienza dello smart working in pandemia e post pandemia.

I risultati delle interviste che sono riportati in forma anonima non intendono pertanto avere alcun valore rappresentativo dell'intero Istituto, ma hanno una valenza descrittiva.

Il lavoro agile

Le due responsabili di Processo hanno svolto lavoro agile in questi tre anni in maniera più o meno continuativa. Il vicario, al contrario, non ha potuto usufruire di questa modalità per le caratteristiche del suo ruolo, per il quale era richiesta la presenza costante nella sede, quindi, ha raccontato come ha gestito il lavoro agile per i suoi collaboratori.

I benefici riscontrati sono, innanzitutto, il fatto che il lavoro agile ha permesso di lavorare in sicurezza, poi la conciliazione delle proprie esigenze personali con quelle lavorative, la possibilità di risparmiare il tempo e i costi degli spostamenti e l'opportunità di avere settimane lavorative che iniziano e finiscono in modo più rilassante. Inoltre, durante la pandemia, la notevole riduzione della presenza di personale nelle sedi, ha portato ad un considerevole risparmio aziendale sui costi delle utenze e delle pulizie.

Fra i principali elementi negativi individuati dagli intervistati si conferma quello dei contatti personali: se anche c'è stata una comunicazione più efficace con i nuovi mezzi tecnologici e i gruppi informali di WhatsApp, che sono diventati una fonte di condivisione di aiuto e di informazione per tutti, tuttavia, la solitudine e le mancate relazioni hanno pesato sull'umore delle persone in questi anni di lavoro da remoto. Anche le postazioni di lavoro nelle abitazioni dei dipendenti, spesso improvvisate, secondo i partecipanti non sempre sono risultate comode come l'ufficio con le scrivanie e le sedie ergonomiche, causando problemi quali mal di schiena.

Gli strumenti messi a disposizione

Le persone intervistate si sono dichiarate molto soddisfatte dei supporti tecnologici e formativi che l'organizzazione gli ha fornito fin da subito: smartphone, sim prepagata, per alcuni ruoli il notebook e per chi non possedeva un dispositivo personale a casa, c'era la possibilità di richiedere quello dell'ufficio.

Le relazioni all'interno dell'organizzazione

Sebbene il distanziamento abbia creato un po' di difficoltà iniziali, gli intervistati non hanno riscontrato un cambiamento negativo nelle relazioni, anzi, in alcuni casi ritengono sia migliorato: hanno notato, infatti, che alcuni colleghi, che vivevano delle relazioni conflittuali, hanno guadagnato in benessere psicologico non dovendo condividere tutti i giorni la stessa stanza; per altri la possibilità di poter riunirsi a distanza e da luoghi diversi è risultato molto agevole e soddisfacente.

Emerge come la situazione di crisi, che la pandemia ha innescato a livello economico, psicologico, sociale, abbia portato le persone a fare riflessioni più profonde sulla propria vita e sui rapporti con gli altri.

Dai capi ci si aspetta maggior ascolto, fiducia e che si dia maggior attenzione ai lavoratori quando si affidano loro compiti o progetti; andare incontro alle esigenze delle persone sembra fondamentale dopo due anni di lavoro da remoto e quindi due anni di poche relazioni se non addirittura nulle.

Inoltre, i lavoratori sentono di aver necessità di trovare sempre più momenti di collaborazione e condivisione, anche in relazione all' *"utenza delicata"*, che gestiscono, la cui soddisfazione deve essere al primo posto.

Aspettative per il futuro

La percezione di un cambiamento nel modo di lavorare è stata rilevata da tutti e non in termini negativi. Espressioni come *"ho percepito uno sviluppo della mia professione in Inail che, a mio parere, la valorizza"*, *"le persone sono più produttive"*, *"maggiore autonomia e meno stress"*, *"un senso di autonomia e di fiducia da parte dell'Ente ha messo in risalto l'importanza della qualità della prestazione resa"*, *"possibilità di rimandare alcune attività di lavoro a momenti della giornata più tranquilli"* sono esemplificative delle esperienze positive vissute dai lavoratori.

Tutti sono, quindi, concordi nello scegliere o nell'immaginare il futuro lavorativo come ibrido. Quello che viene richiesto è soprattutto una gestione libera e flessibile dei propri orari di lavoro, dando ampia autonomia di scelta su quando lavorare da casa e quando in presenza. Altre aspettative riguardano una maggiore formazione sugli strumenti tecnologici e la fornitura di postazioni di lavoro ergonomiche, che però non vincolino il lavoro agile soltanto al domicilio abituale.

L'intervista si è basata sulle seguenti domande:

- a) *Lei svolge attualmente lavoro agile? Quali sono le motivazioni principali? (Si prega di rispondere sia in caso positivo che negativo)*
- b) *Quali sono stati gli aspetti positivi del lavoro da remoto durante la pandemia?*
- c) *Quali sono stati invece gli aspetti negativi?*
- d) *Come percepisce sia cambiato il suo modo di lavorare negli ultimi due anni? (Ad esempio, ha percepito maggiore autonomia, maggiore responsabilità, più stress, meno socialità, ...)*
- e) *Dovendo scegliere una modalità di lavoro preferirebbe quella tradizionale, quella ibrida o quella totalmente a distanza? Perché?*
- f) *Quale pensa sia l'impatto del lavoro da remoto nella relazione tra capo e collaboratore? E nelle relazioni tra colleghi?*
- g) *Quali sono le dimensioni fondamentali su cui i leader dovrebbero puntare (competenze e comportamenti da mettere in campo, strumenti da utilizzare, ecc.) per sviluppare autonomia e benessere nelle persone?*
- h) *E i collaboratori quali competenze da sviluppare e quali comportamenti sono chiamati ad agire in questa nuova situazione per raggiungere i risultati e collaborare efficacemente con i colleghi?*
- i) *Ad oggi si ritiene soddisfatto del supporto fornito dall'organizzazione per gestire il lavoro agile (strumenti di lavoro, formazione, ecc.)?*
- j) *Cosa vorrebbe dalla sua organizzazione per stare meglio e lavorare? Su quali aspetti (strumenti di lavoro, formazione, ecc.) dovrebbe investire l'organizzazione per supportare le persone a distanza nella gestione del lavoro agile?*

CONCLUSIONI

In questa tesi è stato analizzato il modello dello smart working fino ad arrivare alle new ways of working al fine di capire quale sarà il futuro del lavoro alla luce dei cambiamenti che si sono verificati negli ultimi anni a causa della pandemia. Come si è visto, in molte situazioni e contesti i lavoratori si sono trovati a svolgere fondamentalmente remote working, perché sono mancati quei requisiti di flessibilità e autonomia nella gestione del lavoro propri dello smart working.

La nuova normalità ha spinto la maggior parte dei lavoratori a scegliere formule di lavoro smart. Il lavoro del futuro sembra essere sempre più ibrido soprattutto per i professionisti. Alcune aziende si sono già adattate, altre si stanno ancora adattando, altre ancora, invece, pongono alcune resistenze. I dati riportati nell'elaborato fanno capire come le opportunità da cogliere per le organizzazioni sono tante: aumento della produttività, aumento del benessere, della motivazione e della soddisfazione dei lavoratori, riduzioni dei costi, leva di *attraction* e *retention* per i talenti.

Sono state trattate anche le varie sfide che dovranno affrontare le organizzazioni, come gestire le persone in contesti ibridi, quelle a distanza e quelle in presenza; Fornire i giusti strumenti tecnologici, che, come si è visto nel caso INAIL, è stato fondamentale per la buona riuscita del progetto di lavoro agile; preparare i leader, perché devono essere i capofila nel cambiamento, la loro mentalità e il loro approccio sincero, di fiducia e di ascolto verso i lavoratori, può veramente aiutare le organizzazioni ad armonizzarsi con i propri dipendenti. È risultato necessario, quindi, che bisogna evolvere le culture aziendali verso valori nuovi, che sempre più mettano al centro le persone.

Ulteriori ricerche future potranno affrontare il tema delle nuove architetture degli uffici, che trasformino le organizzazioni in strutture ibride anche nei loro spazi. Le aziende devono diventare dei punti di attrazione per i dipendenti realizzando ambienti di lavoro creativi e collaborativi partendo proprio dal *desk sharing* e dal *coworking*.

BIBLIOGRAFIA

- Avallone, F.** (2021). *Psicologia del lavoro e delle organizzazioni. Costruire e gestire relazioni nei contesti professionali e sociali*. Nuova ediz. Italia: Carocci.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B.** (2014). *E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission*. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Barbieri, F.** (2020). *I cinque errori da non commettere in Smart working riflessioni sul futuro del lavoro nelle analisi del Sole 24 Ore*. Il Sole 24 Ore S.p.a
- Bevilacqua, D.** (2022). *Ibridomania. Dagli eccessi del lavoro ibrido all'importanza del ritmo*. Italia: goWare & Guerini Next.
- Bianco, G., & Toderi, S.** (2008). *Aspettative di reciprocità nella relazione persona-organizzazione: il contratto psicologico*. *Giornale italiano di psicologia*, 35(1), 71-102.
- Brusamolino L.** (2021). *Lo smart working comincia dall'ufficio: Gli spazi di lavoro nel modello ibrido*. Italia: Franco Angeli Edizioni.
- Butera F.** (2020, 1) *Organizzazione e società. Le organizzazioni dell'Italia che vogliamo*, Marsilio, Italia.
- Butera F.** (2020, 2) *Le condizioni organizzative e professionali dello smart working dopo l'emergenza: progettare il lavoro ubiquo fatto di ruoli aperti e di professioni a larga banda*, in Studi Organizzativi
- Butera, F.** (2022) *Progettare e sviluppare una new way of working* in *Lavoro Diritti Europa Rivista nuova di Diritto del Lavoro*.
- Candido, M.** (2017). *Diversity & Inclusion: la nuova frontiera dell'HR management* in *HR On Line n.2* . Italia: AIDP
- Chamorro-Premuzic, T.** (2020). *Perché tanti uomini incompetenti diventano leader? (e come porvi rimedio)*. Italia: Egea.

- Chang, W., Busser, J., & Liu, A.** (2020). *Authentic leadership and career satisfaction: the mediating role of thriving and conditional effect of psychological contract fulfillment. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32(6), 2117-2136.*
- Clapperton G, Vanhoutte P.** (2014), *Il manifesto dello smart working. Quando, dove e come lavorare meglio*, ESTE Edizioni Milano.
- Corso, M.** (2018). *Lo Smart Working per un'organizzazione del lavoro Result Based in* Blog.osservatorio.net.
- Crespi, F.** (2020). *Smart Working: vantaggi e svantaggi per l'azienda e per i lavoratori in* Blog.osservatorio.net.
- Crespi, F.** (2021). *Smart worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia in* Blog.osservatorio.net.
- Di Fabio, A., & Svicher, A.** (2021) *Intelligenza emotiva Una chiave per la Human Capital Sustainability Leadership oltre i tratti di personalità.*
- Gabrielli, G.** (2018). *Comando e autonomia. Possono convivere?* in HR On Line n.14. Italia: AIDP
- Gabrielli, G.** (2020) *Dipendere e intraprendere. Riflessioni sul lavoro che cambia.* Italia: Franco Angeli.
- Gabrielli, G.** (2022, 1). *La priorità delle competenze. Un'opportunità per dare nuovo senso alla formazione* in HR On Line n.4. Italia: AIDP
- Gabrielli, G.** (2022, 2). *Le grandi dimissioni: minaccia o opportunità per ridisegnare il lavoro in* HR On Line n.14. Italia: AIDP
- Gabrielli, G.** (2022, 3). *Reskilling e upskilling stanno generando benessere?* in conversazioni PeopleManagementLab.com. Italia.
- Gabrielli, G.** (2021). *New way of working: Riprogettare gli spazi diventa un'opportunità straordinaria* in HR On Line n.10. Italia: AIDP
- Gabrielli, G., Profili, S.** (2020). *Organizzazione e gestione delle risorse umane.* Nuova edizione Italia: ISEDI.

- Gangai, A.** (2018). *Smart Working: una questione di competenze digitali!* in Blog.osservatorio.net.
- Gangai, A.** (2019). *Smart Working: una questione di tecnologie!* in Blog.osservatorio.net.
- Gangai, A.** (2021, 1). *Telelavoro e Smart Working a confronto: come funzionano e quali sono le differenze* in Blog.osservatorio.net.
- Gangai, A.** (2021, 2). *Smart Office: cosa vuol dire e come progettare uno spazio di lavoro smart* in Blog.osservatorio.net.
- Goleman, D., Ripamonti, C., Nigi, T., McKee, A., Boyatzis, R. E.** (2012). *Essere leader. Guidare gli altri grazie all'intelligenza emotiva.* Italia: Rizzoli.
- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G.** (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.
- Ilies, R., Morgeson, FP e Nahrgang, JD** (2005). *Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes.* *The leadership quarterly*, 16(3), 373-394.
- Liberatore, J.** (2021). *È iniziata l'epoca del leader gentile. Il decalogo del buon manager secondo i docenti universitari* in Forbes.it
- Maglione, V.** (2022). *Smart working e nuove procedure: gli Hr vogliono consulenti esperti* in il Sole 24ore.com
- Manicastro, M.** (2017). *Lavoro agile: come cambia. Diritto e Pratica del lavoro*, (2), 88-91.
- Myerson, J., Bichard, J.** (2016). *New Demographics New Workspace: Office Design for the Changing Workforce.* Ucraina: Taylor & Francis.
- Nacamulli, R. C. D., & Soresi, N.** (2019). *il lavoro nell'era della quarta rivoluzione industriale: lo smart working* in Nacamulli, R. C. D., & Lazazzara, A. *L'ecosistema della formazione: Allargare i confini per ridisegnare lo sviluppo organizzativo.* Egea: Italia.
- Neri, M., Bonato, R., Zappalà, S., Torre, T., Scapolan, A., Mizzau, L., ... & Maggi, B.** (2017). *Smart working: una prospettiva critica.*
- Profili S., Innocenti L.** (2020). *Valorizzare la diversità* in Gabrielli, Gabriele, and Profili, Silvia. *Organizzazione e gestione delle risorse umane.* Nuova ediz.. Italia, ISEDI, 2020.

- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2014).** *Hope and positive affect mediating the authentic leadership and creativity relationship.* Journal of Business research, 67(2), 200-210.
- Rousseau, D., Schalk, R., Schalk, M. R., & Schalk, R. (Eds.). (2000).** *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives.* Sage.
- Tahirkheli, S. K. (2022).** *e-Leadership theory—A more than ever virtually connected world needs a virtually theorized leadership in a globally cross-cultural network space.* Social Sciences & Humanities Open, 6(1), 100299.
- Trentini, G. (2003).** *Tra leader e capi: in navigazione tra forma e sostanza.* Link Rivist. Sci. Psicol, 2, 8-15.
- Zaccaro, F. (2021).** *Talent on demand?* in conversazioni PeopleManagementLab.com. Italia.

RINGRAZIAMENTI

Ringrazio il mio Relatore Gabriele Gabrielli per avermi accettato come tesista e avermi permesso di approfondire un tema che mi ha molto appassionato. A lui devo tanto per tutto quello che mi ha trasmesso a lezione in termini professionali e personali. Lui e il suo team sono stati per me un'ispirazione, mi hanno fatto amare il mondo delle Risorse Umane e mi hanno fatto capire che le persone sono molto più che semplici risorse.

Ringrazio la mia professoressa Sara Mormino, assistente del professore, per avermi seguito e consigliato, dandomi autonomia e fiducia nella stesura dell'elaborato, ma rimanendo comunque sempre presente e disponibile.

Ringrazio mio padre e mia madre, ai quali voglio un bene immenso; con infinito amore mi hanno insegnato l'importanza dello studio e hanno sempre creduto in me. Ringrazio i miei fratelli, che sono la cosa più speciale che ho al mondo, per il loro amore incondizionato e la complicità più ardita; i miei nonni, che mi hanno sostenuto senza misura.

Ringrazio Elena, Eleonora, Flavia, Francesco, Monica, Mariantonietta, Sara, i miei amici del liceo, che sono diventati ormai dei legami irrinunciabili.

Ringrazio tutte quelle persone che a Roma hanno dato continuità all'atmosfera di famiglia: zia Angioletta, zio Andrea e zia Pina.

Un grazie "filiale" alla Famiglia Gregori, compresi i nonni, per l'accoglienza che mi hanno donato a piene mani.

Un grazie sincero anche ai miei coinquilini Emanuele, Mattia, Andrea e Paolo, che mi sopportano e supportano.

Un grazie di cuore al professor Luca Dondi, che con un gesto, anche piccolo, mi ha saputo apprezzare e incoraggiare, e ai giovanissimi Greta e Giovannino, che mi hanno rallegrato le giornate con la loro freschezza e genuinità.

Ringrazio anche il Dott. Enrico Falchi e la Sig.ra Giovanna Manca per la loro gentilezza e disponibilità.