

New ways of working: l'avvento del lavoro agile in azienda e le sue implicazioni per la leadership e la gestione delle persone

Gabriele Gabrielli

RELATORE

Conti Laura 255911

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1: LO SMART WORKING.....	5
1.1 Importanza e diffusione dello Smart Working nel contesto attuale.....	8
1.2 Lo Smart Worker.....	11
1.3 Nuovo Fit e Competenze Dello Smart Worker.....	12
1.4 Fondamenti teorici e modelli.....	13
<i>Il Modello di Clapperton e Vanhoutte: Bricks, Bytes e Behavior.....</i>	<i>13</i>
1.5 Approcci organizzativi allo Smart Working.....	17
1.6 I vantaggi e le sfide della Smart Working	21
<i>Principali vantaggi dello smart working per i dipendenti:.....</i>	<i>21</i>
<i>Principali svantaggi dello smart working per i dipendenti:</i>	<i>22</i>
<i>Principali vantaggi dello smart working per le aziende:</i>	<i>22</i>
<i>Principali svantaggi dello smart working per le aziende</i>	<i>23</i>
1.7 L' aspetto normativo in continua evoluzione	25
CAPITOLO 2: LA SMART LEADERSHIP.....	29
2.1 Identificazione problemi e sfide associate alla Leadership tradizionale e soluzioni potenziali.....	31
2.2 Fondamenti teorici, modelli e approcci di Smart Leadership.....	34
2.2.1 <i>Intelligenza Emotiva Di Daniel Goleman.....</i>	<i>34</i>
2.2 <i>Modello di Intervento in Caso di Crisi in Sette Fasi di Roberts.....</i>	<i>36</i>
2.3 Innovative Leadership e Smart Leadership	39
CAPITOLO 3: IMPLEMENTARE LO SMART WORKING IN AZIENDA: STUDIO DI CASI.....	44
3.1 Introduzione generale dei casi studio	44
3.2 SICAMB S.p.A.....	45
3.3 LANXESS S.R.L.....	47
3.4 ACQUALATINA S.p.A.	48
3.5 Confronto e considerazioni finali	52
BIBLIOGRAFIA	54
SITOGRAFIA.....	56
RINGRAZIAMENTI	57

INTRODUZIONE

L'evoluzione del mondo del lavoro è un fenomeno intrinseco alla società contemporanea, e negli ultimi decenni, il concetto di "smart working" si è progressivamente affermato come una delle rivoluzioni più significative. Questa modalità di lavoro, basata sull'uso intensivo delle tecnologie dell'informazione e sulla flessibilità nella gestione del tempo e dello spazio lavorativo, ha trasformato radicalmente il modo in cui le organizzazioni concepiscono e attuano la loro attività. Questo fenomeno non è solamente un cambiamento di luogo e di strumenti di lavoro, ma rappresenta una nuova filosofia organizzativa che sfida le tradizionali convenzioni aziendali. Essa mette in discussione la necessità di un luogo fisico per svolgere efficacemente le mansioni, ridefinisce la gestione delle risorse umane e promuove una cultura orientata all'obiettivo e all'efficienza. Questa tesi si propone di esaminare in modo approfondito il fenomeno dello smart working e il suo impatto per le aziende e le persone. In particolare il lavoro si articola in tre capitoli. Nel primo si analizzeranno le origini del fenomeno, le sue sfide e le opportunità che offre alle organizzazioni moderne. Saranno prese in considerazione le sue implicazioni per la produttività, la soddisfazione dei dipendenti, la gestione delle risorse umane e la cultura aziendale. Sarà anche considerato come il fenomeno abbia acquisito particolare rilevanza alla luce degli eventi globali, come la pandemia di COVID-19, che hanno accelerato e amplificato la sua diffusione. In questo contesto di trasformazione, questa tesi rappresenta un contributo significativo per comprendere e adattarsi a un mondo del lavoro sempre più intelligente e connesso.

Tuttavia, il successo del passaggio allo smart working non è solamente una questione di tecnologia e logistica, richiede anche una guida adeguata. Per questo, come analizzato nel secondo capitolo, emerge la "smart leadership" come fattore chiave per il successo dell'implementazione dello smart working all'interno delle organizzazioni. Questo approccio alla leadership pone l'accento sulla capacità dei leader di adattarsi a un ambiente di lavoro in evoluzione, di gestire in modo efficace team distribuiti geograficamente e di promuovere una cultura aziendale incentrata sulla fiducia, la responsabilità e la flessibilità. Si propone con questa tesi di esplorare in profondità la relazione tra lo smart working e la smart leadership, analizzando come i leader possono influenzare l'adozione e il successo di questa modalità di lavoro, nonché le competenze e le strategie di leadership necessarie per affrontare le sfide e sfruttare le opportunità

che essa comporta. Attraverso un'analisi critica della letteratura esistente, ricerche empiriche e casi di studio, si cerca di fornire un quadro completo delle dinamiche tra lo smart working e la smart leadership in un'epoca in cui la flessibilità, la connettività digitale e la capacità di gestire il cambiamento sono diventate essenziali per la sostenibilità e il successo delle organizzazioni. Saranno esaminati gli effetti di una leadership intelligente sul benessere dei dipendenti, sulla produttività aziendale e sulla cultura organizzativa, offrendo una prospettiva chiave per comprendere come le aziende possono adattarsi e prosperare in un futuro sempre più orientato allo smart working.

Infine nel terzo capitolo, viene descritta l'analisi di tre casi studio relativi a tre realtà aziendali che hanno implementato lo smart working in periodo post pandemia. Le organizzazioni considerate presentano notevoli differenze sia in termini di dimensioni che di settori di attività:

- Nel settore metallurgico, è stata esaminata l'azienda SICAMB S.p.A.
- Nel settore chimico, sono state fornite informazioni dall'organizzazione LANXESS S.R.L.
- Nel settore idrico, sono state raccolte testimonianze significative da ACQUALATINA S.p.A.

Per condurre questa analisi, è stata adottata una metodologia basata sullo studio della documentazione istituzionale e sulla somministrazione di interviste strutturate ai manager delle risorse umane di ciascuna organizzazione. Quest'approccio ci ha consentito di evidenziare differenze e somiglianze tra le pratiche aziendali messe in campo nei diversi contesti e le implicazioni che l'implementazione dello smart working ha avuto sulle persone e le organizzazioni. Inoltre, nonostante le notevoli diversità tra le esperienze analizzate, lo studio di casi ha portato a conclusioni in linea con quanto discusso nei primi due capitoli della tesi.

CAPITOLO 1: LO SMART WORKING

Sul concetto di "**Smart Working**" nella letteratura non è ancora presente una definizione univoca, tuttavia, si sono riscontrate delle caratteristiche comuni alla maggior parte delle descrizioni usate in quest'ambito, racchiuse nella seguente dicitura Treccani:

“Un nuovo modello di lavoro che usa le nuove tecnologie e lo sviluppo di quelle esistenti per migliorare sia le prestazioni che la soddisfazione che si ottiene dal lavoro”¹.

Questa modalità permette ai lavoratori di svolgere le proprie attività lavorative in modo flessibile, al di fuori dell'ufficio tradizionale. In particolare consente di concentrarsi sulla qualità e il raggiungimento degli obiettivi senza orari ferrei ma più malleabili e compatibili con le diverse esigenze che possono sopraggiungere per il lavoratore, quest'ultime differiscono anche per fascia demografica e spesso le imprese non riescono a coglierle e soddisfarle tutte efficientemente.

Si ottiene in questo modo un aumento sia della libertà dell'individuo che della sua responsabilizzazione, in quanto potrà gestirsi autonomamente e verrà valutato sul livello del suo output.

Grazie alla flessibilità del luogo di lavoro, l'azienda può inoltre ridurre al minimo i costi degli spazi fisici, eliminando allo stesso tempo problematiche come costi di spostamento per il raggiungimento della sede ed eventuali ritardi dovuti a mezzi pubblici o traffico, incrementando il benessere del lavoratore che potrà gestire al meglio il tempo guadagnato tramite una conciliazione life work balance migliore.

Nella quotidianità si confondono spesso i concetti di Smart working con quelli di:

- **Lavoro da remoto:** il quale non prevede cambiamenti nei parametri di valutazione degli impiegati² verso il modello organizzativo per obiettivi;
- **Lavoro flessibile:** lo smart working è un sottoinsieme del lavoro flessibile che implica specificamente l'utilizzo delle tecnologie digitali per consentire ai lavoratori di svolgere le proprie mansioni da luoghi diversi dall'ufficio

¹Treccani il portale del sapere, *Smart working, due parole mille significati Società*, ATLANTE.

²⁻³ Tesi di Fabretto E., *Analisi dell'Impatto del COVID-19 e dello Smart Working sulla Produttività dei Lavoratori del Settore Pubblico e Privato*, Politecnico di Torino.

tradizionale, il lavoro flessibile può riferirsi anche esclusivamente a orari o modalità di contratto.³

- **Telelavoro:** in cui si ha un trasferimento delle mansioni lavorative dall'ufficio all'abitazione dell'impiegato, differisce nella responsabilizzazione dell'individuo in quanto si hanno orari prestabiliti senza flessibilità di orari.
- **Telecommuting:** in cui si ha un cambiamento del luogo lavorativo, senza mutamenti nelle modalità di svolgimento
- **Telework:** implica anche il mutamento delle modalità operative di esecuzione dell'attività, che diventano via via più interattive attraverso l'impiego di strumenti informatici sempre più innovativi.

In particolar modo si distingue dagli ultimi tre in tre caratteristiche: tecnologia, flessibilizzazione e obiettivi.⁴

Diventa quindi fondamentale fare un breve excursus storico dello sviluppo dello Smart Working a partire dal Fordismo. Questo è:

“L’attuazione pratica in campo industriale, con l’introduzione della catena di montaggio, dei principi del taylorismo”⁵

Il termine è coniato negli anni '30, ispirato dal successo di Henry Ford nell'industria automobilistica. Ford implementò l'organizzazione scientifica del lavoro di Taylor per avviare la produzione di massa, creando le basi per l'economia di consumo. La divisione scientifica del lavoro di Taylor comportava una distinzione tra lavoratori intellettuali e manuali, con una frammentazione del lavoro per migliorare l'efficienza.⁶ Questo modello di produzione si evolse grazie alle nuove macchine specializzate, dando vita alla Seconda rivoluzione industriale.

Negli anni '70, il modello fordista iniziò a declinare a causa di cambiamenti nei mercati, come la crescente richiesta di personalizzazione che non era compatibile con

⁴ Oliva L. Maino F. Barazzetta E. (Ed.). (2020), *Smart worker e smart working places: Lavorare oltre l'ufficio* [s.l.] : Ente Bilaterale Veneto FVG.

⁵ Oxford Language, Dictionary.

⁶ Oliva L. Maino F. Barazzetta E. (Ed.). (2020), *Smart worker e smart working places: Lavorare oltre l'ufficio* [s.l.] : Ente Bilaterale Veneto FVG.

il consumo di massa e prezzi di consumo decrescenti, e della crisi petrolifera del 1973. La saturazione del mercato portò infine al crollo del sistema fordista-taylorista. Emerse così il periodo post-fordista o post-industriale, con l'avvento della Terza rivoluzione industriale. Questo periodo si caratterizza per l'avanzamento tecnologico, specialmente nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT), e dalla globalizzazione dei mercati finanziari.

Nel contesto post-fordista, la produttività è legata all'adattabilità e alla flessibilità nel rispondere alle fluttuazioni del mercato. La logica di controllo sui lavoratori si ridimensiona a favore di reti relazionali collaborative tra imprese. Il lavoratore post-fordista ha maggiore discrezionalità e contribuisce con competenze e abilità a rendere il processo produttivo più flessibile. Anche se il modello industriale sopravvive in parte nel settore dei servizi, le caratteristiche sono cambiate rispetto alla produzione manifatturiera.

Nell'economia post-fordista, la conoscenza diventa un fattore produttivo chiave e la crescita delle risorse cognitive è evidente. L'istruzione universale e l'aumento dei diplomati e laureati hanno portato all'emergere dei "knowledge worker". Il passaggio dal consumatore passivo al "prosumer" è avvenuto, in cui il cliente partecipa attivamente alla creazione del prodotto/servizio. L'avanzamento tecnologico ha portato alla Terza rivoluzione industriale, trasformando il lavoro, il consumo e la produzione.

La trasformazione digitale ha impattato il lavoro, con alcune preoccupazioni per la perdita di posti di lavoro tradizionali, ma anche l'emergere di nuove professioni legate alla tecnologia e al digital marketing, come spiegato e approfondito nei paragrafi successivi. Gli esperti sottolineano l'importanza delle competenze non-cognitive, come la creatività e il pensiero critico, insieme alle competenze digitali. L'equilibrio tra queste competenze sembra essere cruciale per il mondo del lavoro futuro.

1.1 Importanza e diffusione dello Smart Working nel contesto attuale

“Lo Smart Working non è un fenomeno circoscrivibile agli ultimi anni, ma piuttosto un processo in divenire”⁷

È infatti il risultato di un mutamento del sistema produttivo dagli anni 70', che tramite digitalizzazione, nuove mansioni e cambiamenti socio-demografici hanno spinto ad un maggior rilievo sui fattori della flessibilizzazione del mondo del lavoro e di conciliazione vita-lavoro all'interno del più ampio panorama delle misure di Welfare. In particolare nell'ultimo decennio ci sono stati numerosi cambiamenti nel mondo del lavoro, che per definizione è una realtà estremamente dinamica.

Facendo riferimento agli ultimissimi anni non si può non prendere in considerazione la **pandemia di COVID-19**, un evento che ha avuto forti ripercussioni sia sulle modalità lavorative che sul contesto sociale attuale. I provvedimenti presi dai diversi paesi, seppur con tempistiche differenti, hanno previsto per lo più restrizioni di spostamenti e distanziamento sociale per evitare che aumentassero ulteriormente e incontrollatamente i casi di individui positivi. Queste hanno portato e in alcuni casi obbligato (dal punto di vista economico) molte aziende a implementare lo smart working per garantire la continuità operativa, la sicurezza dei dipendenti ed evitare ingenti perdite.

Nello studio dell'Istat sulla situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria COVID 19 si afferma che nel 2022 verso la chiusura dell'anno si avrà un recupero di solidità.

“Le imprese registrano dei miglioramenti riguardo gli effetti percepiti nell'utilizzo dello smart working e del telelavoro, in confronto al 2020 e al 2021. Evidenziato soprattutto dalla differenza di 20 punti percentuali emergente dal confronto degli anni riguardo il benessere personale di cui aumenta il valore, rispetto al giudizio favorevole. Pari a 42,5 punti percentuali a fronte di 22,8 punti nel 2020⁸

⁷ Botteri T. Cremonesi G., *Smart working e smart workers vita per gestire, valorizzare i Nuovi Nomadi*, Francoangeli.

⁸Istat, (4 febbraio 2022), *Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria covid-19*

Il saldo delle frequenze sull'adozione delle nuove tecnologie è sempre positivo, ma con risultati molto simili a quelli del 2020, dal 40.4% si passa al 44.2%. Allo stesso modo è avvenuto un miglioramento sulla produttività del lavoro e la riduzione dei costi operativi a scapito dell'efficienza della gestione dei processi operativi e quelli relativi all'interazione collaborazione comunicazione personale, seppure meno sfavorevoli di quelle dell'anno prima.

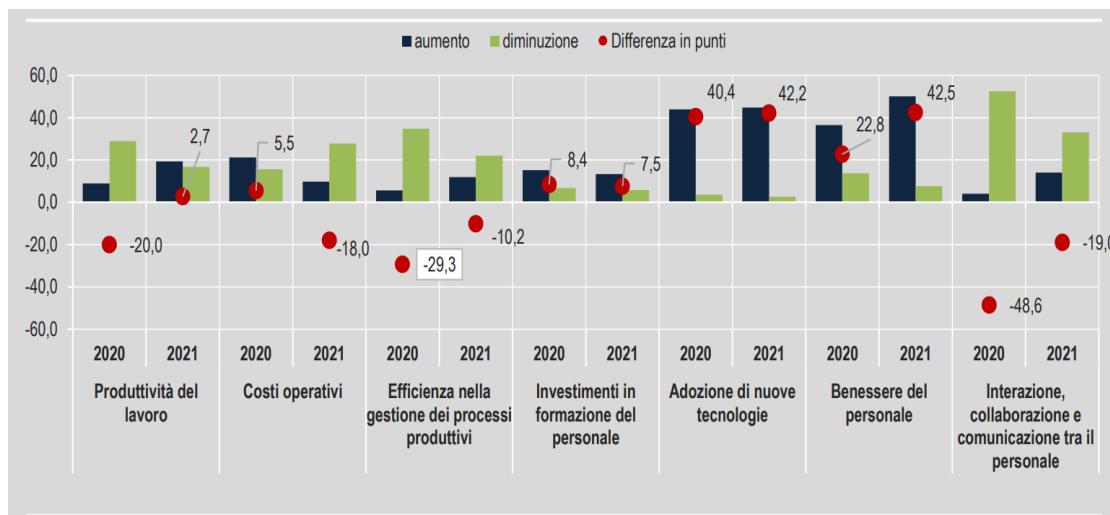


Figura 1: Effetti del lavoro a distanza, smart working o telelavoro su alcuni aspetti dell'attività dell'impresa pg.8⁹

Mentre nel 2020 il 30,2% delle imprese italiane erano in condizione di spiazzamento strategico alla fine del 2021 questo si è sostanzialmente ridotto.

Tra le strategie che le organizzazioni hanno adottato in reazione alla crisi spicca come si può notare dal grafico seguente l'intervento sulla riorganizzazione dei processi di transizione ecologica e digitale,

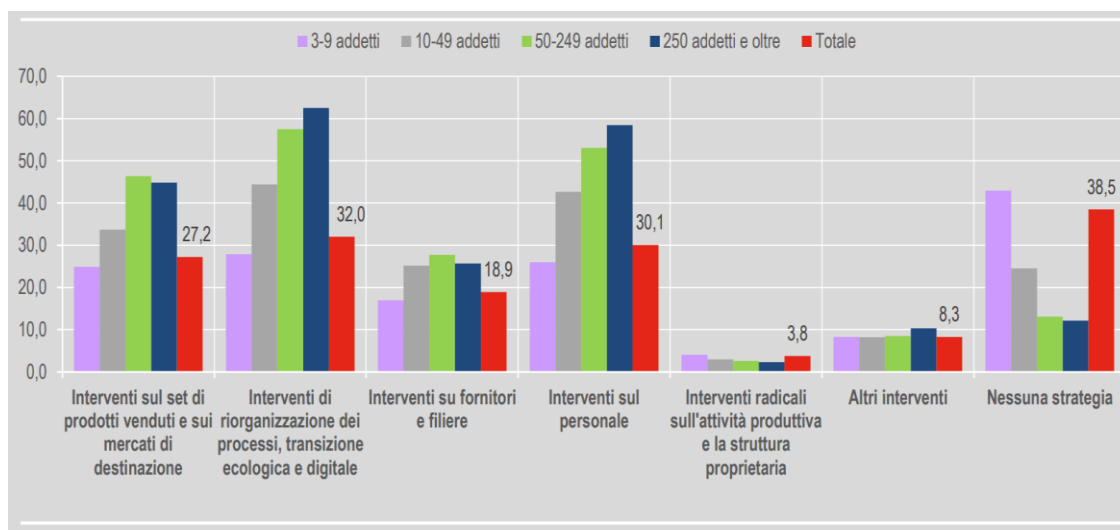


Figura 2: strategie che le imprese attive hanno adottato o adotteranno nei prossimi sei mesi per fronteggiare la crisi per la classe dimensionali pg.11¹⁰

⁹ Istat, (4 febbraio 2022), *Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria covid-19*

¹⁰ Istat, (4 febbraio 2022), *Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria covid-19*

Se molte imprese hanno constatato un aumento della produttività dall'altro nel 2020 si è verificato però un altissimo numero di **Burn-out**. Questo ultimo fenomeno è definito come:

“Sensazione di esaurimento; estraneità o sentimenti cinici o negativi nei confronti del proprio lavoro; prestazioni professionali ridotte”¹¹

Si tratta quindi di una sindrome inserita nell'undicesima revisione **dell'International Classification of Diseases dell'OMS** (Organizzazione Mondiale della Sanità)¹², il cui aumento in relazione al periodo di riferimento è dovuto a diversi fattori chiave:

- la mancanza di contatto sociale con i colleghi (deficit nei bisogni relazionali),
- l'inesperienza delle modalità intraprese spesso senza rispettare l'equilibrio work life balance dei dipendenti,
- la situazione psicologica collettiva pregressa degli individui,
- l'età del dipendente e la sua fase lavorativa¹³.

Diversi studi hanno dimostrato che durante la pandemia le organizzazioni sono diventate più isolate, e una delle generazioni più colpite è stata la generazione Z, come conferma **George Anders**, Senior Editor-at-Large di LinkedIn, in alcune sue interviste:

"I nostri risultati hanno dimostrato che per la Gen Z e le persone che hanno appena iniziato la loro carriera, questo è stato un momento molto dirompente.

È molto difficile trovare il loro punto di appoggio dal momento che non stanno sperimentando l'onboarding, il networking e la formazione di persona che si sarebbero aspettati in un anno normale".

Risultati condivisi anche nel rapporto di Microsoft intitolato **The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?** nel quale ha rilevato che oltre al 54% dei lavoratori della Generazione Z, il 41% dell'intera forza lavoro globale nel 2021 avrebbe potuto prendere in considerazione la possibilità di rassegnare le dimissioni. È

¹¹ Treccani, il portale del sapere, *Burn-out da lavoro: l'OMS lo classifica come sindrome*, Società, ATLANTE

¹² Treccani, il portale del sapere, *Burn-out da lavoro: l'OMS lo classifica come sindrome*, Società, ATLANTE

¹³ Lievens D. (February 10 2021), *The Big Idea Series: The Burnout Crisis, How the Pandemic Exacerbated Burnout*, (hbr.org). Harvard Business Review

un fattore rilevante anche per analizzare la riduzione di motivazione generata dal mancato riscontro di identificazione nell'impresa e l'indebolimento della cultura aziendale.

Gen Z is struggling more than other generations

The last year has been more challenging for Gen Z in many ways — from bringing new ideas to the table, to feeling engaged or excited about work.

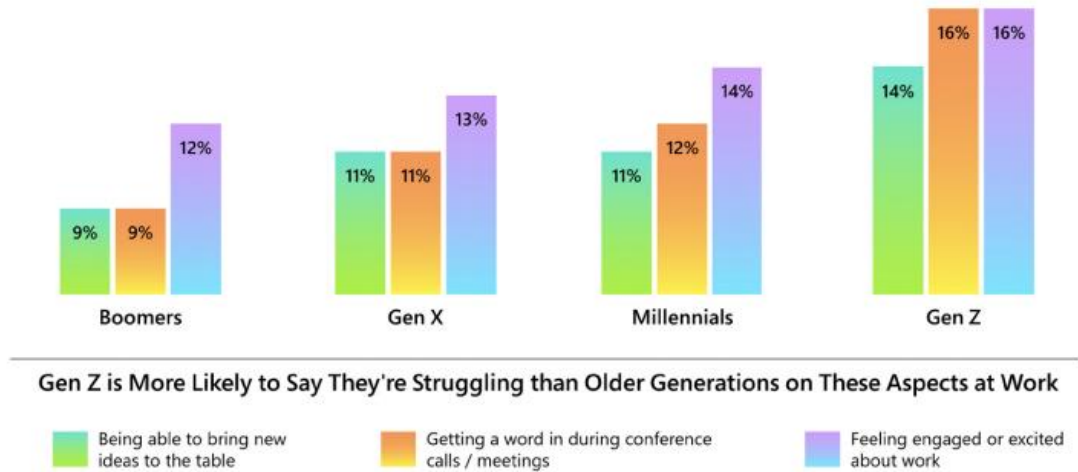


Figura 3: 40% of employees are thinking of quitting their jobs, says survey | World Economic Forum (weforum.org)

1.2 Lo Smart Worker

Uno smart worker può essere definito come un lavoratore agile, che gode di autonomia nella scelta delle modalità di lavoro in termini di luogo, orario e strumenti utilizzati.¹⁴

Ci sono diverse ragioni che hanno accelerato lo sviluppo della figura dello smart worker quali la globalizzazione, l'accessibilità economica nell'utilizzo dei mezzi di trasporto e lo sviluppo delle tecnologie comunicative digitali, oltre alla condivisione delle risorse quale reti, luoghi, uffici e spazi di coworking.

Un risultato confermato dai numeri dell'Osservatorio Smart Working, secondo i quali le persone che hanno lavorato da remoto nel 2020 sono state 6,58 milioni. A oggi, complice la fine dello stato di emergenza, i lavoratori agili complessivi risultano quasi 3,6 milioni.

¹⁴ CRESPI F. (11 Gennaio 2023) *Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia*, Osservatori Digital Innovation.

Secondo la letteratura di riferimento si possono diversificare tre principali tipologie della figura dello smart worker:¹⁵

- I nomadi digitali: Coloro che vivono di redditi generati sul web, che spesso risiedono in paesi a basso costo di vita.
- I classici lavoratori a distanza, dipendenti di imprese o professionisti autonomi, ovvero lavoratori che non hanno necessità di una presenza fisica continuativa per esercitare le loro attività.
- Gli esperti, consulenti, formatori, coach, specialisti, tecnici e non, che viaggiano spesso per espletare il loro compito.

1.3 Nuovo Fit e Competenze Dello Smart Worker

In un articolo pubblicato alla fine del 2019, gli autori identificano la capacità di lavoro “smart” come l’insieme di tre competenze fondamentali: la capacità di innovare con originalità, l’utilizzo professionale dei social network, e l’acquisizione di elevate competenze digitali. Queste ultime sono state sintetizzate in sette abilità specifiche: Organizzazione dei dati, Creazione di documenti, Ricerca delle informazioni, Condivisione dei materiali, Comunicazione, Utilizzo dei social network, Utilizzo dei dispositivi. È un modello molto attuale e con un forte riscontro con la realtà.

Recentemente il campo lavorativo sta dando sempre più importanza alla scolarizzazione, all’industrializzazione e all’intelligenza artificiale. Infatti con la digitalizzazione e la robotizzazione ci si sta distanziando sempre più dall’influenza del lavoro tradizionale, causando una diminuzione della richiesta di lavoro.

Le caratteristiche del lavoro del futuro influenzeranno notevolmente la natura delle organizzazioni sia tramite la tecnologia, che determina come le persone interagiscono, comunicano e socializzano, che attraverso internet, i social media e il lavoro da remoto. È proprio da questi fenomeni che inizierà il mutamento della relazione tra il lavoratore e il Fit delle competenze con le organizzazioni che sorpasseranno i confini stabiliti dalla relazione tradizionale del Fit impiegato- azienda.

¹⁵ Botteri T. Cremonesi G.(2016), *Smart working e smart workers vita per gestire, valorizzare i Nuovi Nomadi*, Francoangeli.

Come spiega la letteratura di riferimento nel paper scientifico di Chalutz Ben-Gal, H. e Cohen, Y. In “The “New Fit”: Skills and Competencies for The Future of Work”¹⁶ possono esserci casi lavorativi e assunzioni di lavori anche da remoto che non necessitano di specifici know-how e non seguono una job description specifica basandosi invece sull’educazione non formale e la presenza di una serie di Skills e competenze nuove, diventa dunque irrilevante se queste sono auto acquisite oppure sviluppate tramite corsi. È per questo che nel futuro saranno sempre più richieste dinamicità, agilità, job mobility, capacità di adattamento, accumulated mobile skills, e abilità di specializzazione. Questo nuovo modello di Fit è chiamato Skill Fit. Non elimina però i precedenti modelli esaminati e utilizzati finora com’è il Person-Job Fit e il Person-Organization Fit.

1.4 Fondamenti teorici e modelli

Il Modello di Clapperton e Vanhoutte:¹⁷ Bricks, Bytes e Behavior

Le tre dimensioni dello smart working, note come "Bricks, Bytes, and Behavior," riferite a dimensioni fisiche, tecnologiche e comportamentali, rappresentano un modello concettuale per comprendere i diversi aspetti che caratterizzano e supportano il lavoro a distanza. Quello preso in considerazione, sviluppato da Clapperton e Vanhoutte, si basa sul presupposto che il cambiamento debba essere attuato dall’alto. Il modello ci permetterà di comprendere a pieno anche l’importanza del ruolo manageriale e della smart leadership, esso pone l’attenzione su tre leve sulle quali un’organizzazione dovrà intervenire per dare la possibilità ai propri dipendenti di lavorare nei tempi e spazi nei quali la loro produttività è maggiore ed al minor costo:

- **Bricks** (Mattoni): Questa dimensione riguarda l’infrastruttura fisica e tecnologica necessaria per consentire il lavoro a distanza. Si tratta di tutti gli elementi tangibili che permettono ai dipendenti di svolgere il loro lavoro in modo remoto. Ciò include hardware come computer, laptop, tablet, smartphone, dispositivi di connettività (come router, modem), nonché

¹⁶ Chalutz, H. B. G., & Cohen, Y. (2022). The “New Fit”: Skills and Competencies for The Future of Work. IFAC-PapersOnLine, 55(2), 511-515.

¹⁷ Reale, R. (Ed.). (2022). *Dimensioni dello smart working: Sfide ed esperienze per una transizione sostenibile*. FrancoAngeli.

l'arredamento e l'ergonomia del luogo di lavoro (come scrivanie, sedie confortevoli). L'ambiente di lavoro, in linea con il paradigma dello smart working, assume quindi un nuovo design d'ufficio organizzato con diverse aree che, secondo l'attività basata sul posto di lavoro, rispondono alle diverse esigenze dei lavoratori.

- **Bytes (Bit):** Questa dimensione si riferisce alle risorse digitali e alla tecnologia informatica utilizzata per supportare il lavoro a distanza. Include tutte le piattaforme, i software e le applicazioni digitali utilizzate per la comunicazione, la collaborazione, la gestione dei progetti, la condivisione di file e documenti e altre attività connesse al lavoro, ovvero apparecchiature ICT che supportano gli smart worker nello svolgimento di attività sempre e ovunque. Ad esempio, le piattaforme di videoconferenza, i software di project management e le app di messaggistica aziendale sono tutti esempi di "Bytes" nello smart working,
- **Behavior (Comportamento):** Questa dimensione è incentrata sugli aspetti comportamentali e culturali del lavoro a distanza. Riguarda le abitudini, le competenze e gli atteggiamenti dei dipendenti e dei manager coinvolti nello smart working. Questa dimensione comprende l'autodisciplina, la capacità di autogestione del tempo, la comunicazione efficace, la fiducia reciproca tra colleghi e manager, la capacità di adattarsi al cambiamento e il senso di responsabilità nel rispettare gli obiettivi e le scadenze del lavoro. Il comportamento dei membri del team è fondamentale per il successo dello smart working e per garantire un ambiente di lavoro collaborativo e produttivo. Senza quest'ultima dimensione il modello rischia di essere inefficace¹⁸, il lavoro a distanza per avere risultati positivi necessita di una particolare attenzione e rimodernizzazione delle routine lavorative dei dipendenti e delle pratiche manageriali tradizionali.

Queste tre dimensioni, Bricks, Bytes e Behavior, lavorano insieme per creare un ambiente di lavoro flessibile e remoto, consentendo ai dipendenti di svolgere il proprio lavoro in modo efficace, indipendentemente dalla posizione fisica. L'equilibrio tra

¹⁸ Errichiello L. & Pianese T., (2020), *Toward a theory on workplaces for smart worker, Facilities*, 38(3/4), 298-315

queste dimensioni è essenziale per garantire il successo e i vantaggi dello smart working sia per l'organizzazione che per i suoi dipendenti.

Un luogo attuale e innovativo che racchiude tutte le leve fondamentali di questo modello per avere un risultato ottimale su diversi fronti, come l'aumento della produttività e la riduzione dell'inquinamento urbanistico, sono gli smart working center:

"Spazi di lavoro collaborativi dotati di iscritti che supportano le attività svolte da una varietà di utenti, Inclusi i liberi professionisti, Imprenditori, piccole e micro imprese." ²¹

Si possono individuare 2 tipologie di SWC:

- Corporate: Spazi realizzati da grandi organizzazioni che puntano all'efficacia organizzativa e al benessere dei dipendenti tramite l'adozione dello smart working ridisegnando la propria struttura aziendale; ²¹
- Multiuser: Includono diverse tipologie di utenti dagli imprenditori ai dipendenti pubblici o ancora a liberi professionisti.

Entrambe le tipologie di questi spazi possono essere promosse come soluzioni per alcune delle problematiche più rilevanti dello Smart working come schematizzato nella seguente tabella:

PROBLEMATICHE	SOLUZIONI
<ul style="list-style-type: none"> • Isolamento psicologico, • Riduzione comunicazione informale, 	<ul style="list-style-type: none"> • Stimolo di interazione con colleghi/altri utenti; • Soddisfazione del bisogno relazionale
<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà nello stabilire limiti tra sfera personale e lavorativa, • Crisi di identità lavorativa e sociale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento del livello di concentrazione e di motivazione intrinseca; • Differenziazione luogo lavorativo e di casa, per stabilirne al meglio i confini.
<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione del senso di appartenenza, • Impatto negativo sulla cultura interna. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del senso di appartenenza e supporto tramite relazioni non formali,

	<ul style="list-style-type: none"> • Sensazione di essere parte di un processo.
<ul style="list-style-type: none"> • Difficoltà controllo manageriale. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserimento di nuove forme di controllo orizzontale come self-control, peer-control e clan-control, • Allineamento positivo e reciproco dei valori.
<ul style="list-style-type: none"> • Riduzione della propensione a collaborare. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rinforzo della collaborazione, relazioni di fiducia, comunicazione orizzontale.

Figura 4: Benefici degli Smart Working Center, rielaborazione propria.

Le sfide e difficoltà dello smart working verranno successivamente analizzate più nel dettaglio nei capitoli successivi.

Facendo riferimento ai Bricks ovvero all'infrastruttura fisica possiamo notare quanto nel corso del tempo rispecchi i mutamenti che avvengono nel mondo lavorativo o economico.

Infatti anche gli uffici hanno subito numerosi cambiamenti a partire dagli anni Venti del Novecento, negli Stati Uniti, dove sono nati i primi uffici moderni, i cosiddetti “fabbriche dei colletti bianchi” caratterizzati da dimensioni minori rispetto alle fabbriche e remunerazioni più alte. Durante l'epoca fordista, gli uffici riflettono la logica di catena di montaggio determinando l'era 1.0 della vita d'ufficio. Successivamente, negli anni Quaranta, gli uffici sono stati progettati per favorire la flessibilità e le relazioni interpersonali, tramite l'eliminazione delle ripartizioni degli uffici dei sottoposti in favore di open-space.

Negli anni Sessanta, la comunicazione ha assunto un ruolo centrale nello sviluppo aziendale, portando a un cambiamento nell'organizzazione degli uffici verso il modello delle “isole” di lavoro in favore al lavoro in team. Gli anni Settanta e Ottanta hanno visto l'emergere dei computer, dei telefoni portatili e l'utilizzo dei mobili modulari, segnando l'era 2.0 dell'ufficio che prende sempre più la funzione di generatore di idee.

Negli anni Novanta, con l'avvento di Internet e dei social network, è iniziata l'era 3.0, caratterizzata dalla smaterializzazione del lavoro e dall'espansione del telelavoro.

L'era 4.0, iniziata nel nuovo millennio, ha portato a una maggiore flessibilità lavorativa, alla dematerializzazione dell'ufficio e all'approccio dell'Activity Based Working.

Questo sintetico excursus dimostra quanto i tre elementi del Modello di Clapperton e Vanhoutte siano tra loro intrinsecamente legati, interdipendenti e fondamentali per un output ottimale e innovativo.

1.5 Approcci organizzativi allo Smart Working

Lo Smart working è un approccio all'organizzazione del lavoro che comprende svariate configurazioni, ognuna con caratteristiche specifiche che si adattano alle esigenze dell'azienda e dei suoi dipendenti. Di seguito, si illustreranno alcuni dei principali modelli con i relativi esempi:

- **Smart Working Totale:** In questo modello, i dipendenti lavorano completamente da remoto, senza dover recarsi fisicamente in ufficio. L'azienda fornisce loro gli strumenti necessari, come computer portatili, software di collaborazione e accesso a dati aziendali in remoto.

Vincitrice dello Smart Working Award 2020 è stata Credem, uno dei principali istituti bancari italiani. Per fronteggiare l'emergenza Covid-19, ha dato l'opportunità a tutti i dipendenti di lavorare in modalità full remote, ad eccezione dei cassieri, raggiungendo un totale di 5.878 smart worker pari al 93% del personale.

- **Smart Working Ibrido:** Questo modello prevede una combinazione di lavoro in ufficio e da remoto, ma in modo più flessibile rispetto allo smart working parziale. I dipendenti possono scegliere quando e dove lavorare, sempre rispettando gli accordi stabiliti con l'azienda e tenendo conto delle esigenze del team.

In particolare si trovano 4 livelli di lavoro ibrido¹⁹ a seconda dell'importanza data alla sede fisica lavorativa:

¹⁹ [Agendadigitale.eu](https://www.agendadigitale.eu), Cultura E Società Digitali, Lavoro post covid. *Lavoro ibrido: 5 modelli dallo smart working al fully virtual*

1. Il modello "**Mainly Physical**" rappresenta il lavoro tradizionale, in cui la maggioranza dei dipendenti lavora in sede e il lavoro da remoto è raramente utilizzato, principalmente come opzione di conciliazione tra vita professionale e personale. L'ufficio è progettato per ospitare la maggior parte dei dipendenti con postazioni individuali fisse e spazi adattati a diverse esigenze lavorative.

Molte aziende stanno cercando di tornare a questo scenario per favorire il senso di appartenenza e la socializzazione tra i dipendenti. Tuttavia, ci sono rischi associati a questa scelta, come la perdita di attrattività nel mercato del lavoro e un possibile aumento del turnover. Le persone hanno sperimentato la flessibilità del lavoro da remoto e desiderano mantenere questa opzione, il che potrebbe influenzare negativamente la fedeltà e la soddisfazione dei dipendenti.

2. Il modello di "**Workplace Activity Based**" implementa i principi dello smart working, consentendo ai dipendenti di lavorare sia in sede che da remoto in base al tipo di attività da svolgere. La sede assume un ruolo sociale e di collaborazione, facilitando gli scambi formali e informali tra colleghi. Rispetto al modello Mainly Physical, sono meno numerosi gli spazi per il lavoro individuale in rapporto agli spazi per lavorare in team (in modo strutturato o destrutturato) e quelli per favorire la socializzazione.

I vantaggi di questa configurazione includono l'ottimizzazione degli spazi, la promozione della collaborazione tra i dipendenti e il mantenimento dell'ufficio come centro di innovazione e interazione creativa, mantenendo un senso di identità e coinvolgimento per i dipendenti. Tuttavia, ci sono sfide significative, come trovare nuovi equilibri di lavoro sia all'interno dei team che tra i team, e investire in tecnologie che consentano una collaborazione ibrida veramente efficace ed efficiente.

3. Il modello "**Club House**" nasce con l'idea di trasformare la sede aziendale in un luogo identitario che rifletta la missione e i valori dell'azienda. Pertanto,

gli spazi per il lavoro individuale vengono ulteriormente ridotti, poiché gran parte di esso viene svolto da remoto. Al contrario, vengono potenziati gli ambienti per incontri con esterni, attività di formazione e orientamento per i nuovi arrivati, e per ospitare conferenze e convention.

Rispetto al modello "Activity Based", il modello "Club House" mantiene sostanzialmente gli stessi vantaggi, ma richiede un livello di maturità organizzativa superiore. È necessario, infatti, progettare in modo adeguato i momenti di collaborazione più significativi che devono essere mantenuti in presenza, lasciando la sede centrale principalmente come luogo per eventi di rappresentanza.

4. Nel modello **“Hub & Spoke”** il lavoro è svolto al di fuori della sede aziendale assume un ruolo predominante. Le persone hanno la possibilità di lavorare da uffici satellite o spazi di coworking distribuiti sul territorio. La sede centrale (Hub) mantiene principalmente una funzione identitaria e di socializzazione per i team, mentre nelle sedi dislocate (Spokes), i collaboratori possono lavorare in prossimità della propria abitazione e allargare il proprio network a persone esterne al loro team di lavoro.

Il modello Hub & Spoke offre numerosi vantaggi, come la riduzione delle inefficienze legate agli spostamenti casa-lavoro, fornendo maggiore flessibilità ai dipendenti. Inoltre, promuove le interazioni faccia a faccia tra colleghi di diversi team e influisce positivamente sul territorio, stimolando il networking. Tuttavia, va notato che questa configurazione può comportare sfide organizzative se non viene gestita adeguatamente, poiché può portare a una suddivisione naturale della popolazione aziendale in base alla posizione geografica, anziché all'appartenenza a un team o una divisione.



Figura 5: Lavoro ibrido: 5 modelli dallo smart working al fully virtual (agendadigitale.eu), LAVORO POST COVID, Cultura E Società Digitali.

Tra le altre modalità di Smart Working si trovano:

- Smart working a **rotazione**: I dipendenti si alternano tra lavoro in ufficio e da remoto secondo una pianificazione prefissata. Questo permette di ottimizzare l'utilizzo degli spazi dell'ufficio e di mantenere un certo grado di interazione tra i colleghi.
- Smart working per **progetto**: Invece di basarsi sul luogo di lavoro, questo modello organizzativo si focalizza sulle attività da svolgere. I dipendenti si riuniscono fisicamente per lavorare su specifici progetti o attività, mentre il resto del lavoro può essere svolto da remoto.
- Smart working su **base volontaria**: In questo modello, l'azienda offre la possibilità di lavorare da remoto, ma è a discrezione dei dipendenti decidere se

aderire o meno. Questo permette di accontentare sia coloro che preferiscono lavorare in ufficio che chi predilige il lavoro da casa.

- **Smart working su base temporanea:** In situazioni eccezionali, come emergenze o disastri naturali, l'azienda può adottare il modello di smart working su base temporanea per garantire la continuità operativa.

È importante sottolineare che ogni azienda può adattare questi modelli organizzativi secondo le proprie esigenze e in accordo con i dipendenti. La transizione allo smart working richiede un'attenta pianificazione e una comunicazione efficace per garantire il successo dell'implementazione.

1.6 I vantaggi e le sfide della Smart Working

Lo Smart Working come tutti i modelli di lavoro ha alcuni punti di forza e altri di debolezza, per questo non si può adattare nella stessa forma a tutte le aziende o settori. Si illustrano di seguito i rispettivi vantaggi o svantaggi sia da punto di vista dei dipendenti che delle imprese per analizzare e capire al meglio le sue diverse sfaccettature.

Principali vantaggi dello smart working per i dipendenti:

I lavoratori tramite questo modello possono riscontrare numerosi benefici legati alla grande flessibilità che lo caratterizza, come la riduzione dello stress dei trasporti e del tempo di spostamento che permette di avere la possibilità di vivere in aree con costi della vita inferiori. Lavorare in un luogo distaccato dalla sede offre maggiori opportunità per i lavoratori disabili o con mobilità ridotta facilitando il lavoro per genitori e caregiver.

Lavorando da casa si ha una riduzione dell'assenteismo e un miglioramento dell'efficienza, in quanto si può essere valutati per obiettivi. I dipendenti possono usufruire di un maggiore comfort e benessere e allo stesso tempo una maggiore autonomia e responsabilità. Tramite la flessibilità di orari inoltre si incentivano anche gli individui che si affacciano per la prima volta al mondo del lavoro in particolare grazie al miglior bilanciamento tra lavoro e studio, oltre che la garanzia del rispetto del work-life balance, un elemento sempre più importante per le nuove generazioni.

È un modo ulteriore di avere accesso a risorse di formazione online e a occasioni di networking ovvero la partecipazione a eventi o conferenze che permettano di prendere contatti importanti dal punto di vista lavorativo.

Principali svantaggi dello smart working per i dipendenti:

I dipendenti lavorando da casa potrebbero provare un senso di isolamento sociale e alienazione, a causa della mancanza di contatti “reali” con i colleghi. Infatti online se non gestita correttamente viene a mancare la componente sociale dell’azienda, anche il semplice non spendere insieme le pause rischia di non far legare fra loro i componenti dell’impresa causando danni alla cultura interna aziendale. Ne consegue una possibile mancanza di confidenza anche nei confronti del datore di lavoro.

È richiesta una maggiore auto-disciplina ma molti individui potrebbero trovarsi in difficoltà nel separare lavoro, vita personale e doveri familiari o a disconnettersi dal lavoro, oltre ad eventuali problemi di ergonomia.

La comunicazione da remoto può non essere altrettanto efficiente rispetto all’interazione faccia a faccia, portando a incomprensioni o ritardi nella risposta, soprattutto se accompagnati da una mancanza di supporto tecnico per possibili problemi di connessione o tecnici.

Principali vantaggi dello smart working per le aziende:

Tramite lo Smart Working le imprese possono riscontrare una riduzione dei costi operativi, con una conseguente riduzione dell’impatto ambientale e lo sviluppo di un’immagine aziendale moderna e sostenibile.

Si raggiungono inoltre un aumento della produttività e della resilienza aziendale, in quanto più flessibile e reattiva ad eventuali cambiamenti ambientali.

Offrendo lo smart working, le aziende possono migliorare la soddisfazione dei dipendenti e ridurre la probabilità che i talenti più qualificati lascino l’azienda (riduzione del turnover), che comporta sia una maggiore attrazione e trattenimento di nuovi talenti che di quelli senior o in pensione. Si ottiene un miglioramento delle capacità di recruiting e selezione grazie alle ingenti opportunità di reclutamento globale. Conseguono una maggiore adattabilità al mercato globale, infatti, con dipendenti sparsi in diversi fusi orari, le aziende possono gestire meglio le operazioni globali e

fornire assistenza a clienti internazionali in diverse fasce orarie, aumentando allo stesso tempo la diversità del personale.

Principali svantaggi dello smart working per le aziende

Le aziende potrebbero scontrarsi con alcune difficoltà nello Smart Working, come quelle nella supervisione dei dipendenti o di garantire l'equità tramite parametri oggettivi di valutazione.

Potrebbe verificarsi anche un calo di coesione del team ed essere complesso il mantenimento di una cultura aziendale forte e coesa, con una conseguente problematica nel garantire la collaborazione in progetti complessi. Oltre al fatto che la mancanza di interazioni in ufficio può comportare una minore possibilità di mentoring e formazione da parte di colleghi più esperti e rendere più ardua l'integrazione di nuovi dipendenti.

Non essendoci queste interazioni si potrebbe verificare una perdita di creatività e innovazione creata dalla mancanza del confronto reciproco e un rallentamento della comunicazione interna.

Le aziende si assumono la responsabilità per la sicurezza informatica e dei dati, che comporta dei costi aggiuntivi come la necessità di investire in tecnologie e strumenti digitali come il dovere di garantire la conformità legale: le aziende devono garantire che i dipendenti che lavorano da remoto rispettino tutte le normative in materia di sicurezza e lavoro.

È importante sottolineare che l'impatto dello smart working può variare a seconda delle specifiche esigenze dell'azienda e dei dipendenti coinvolti. Gli svantaggi possono essere affrontati e mitigati con una gestione adeguata e politiche aziendali ben strutturate. Si riporta di seguito una tabella riepilogativa assuntiva autoprodotta a conclusione di questa parte della trattazione e finalizzata ad evidenziare i punti centrali del discorso e facilitarne il confronto.

Tabella 1: Vantagi e svantaggi dai diversi punti di vista, elaborazione propria.

Lavoratore		Azienda	
<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>	<i>Vantaggi</i>	<i>Svantaggi</i>
Flessibilità	Isolamento sociale e alienazione	Riduzione dei costi operativi	Difficoltà nella supervisione dei dipendenti
Riduzione dello stress dei trasporti	Possibili danni alla cultura interna	Riduzione dell'impatto ambientale	Difficoltà nel garantire l'equità tramite parametri oggettivi di valutazione.
Riduzione del tempo di spostamento	Possibile mancanza di confidenza del datore di lavoro	Sviluppo di un'immagine aziendale moderna e sostenibile	Possibile calo di coesione
Possibilità di vivere in aree con costi della vita inferiori	Difficoltà nel separare lavoro, vita personale e doveri familiari o a disconnettersi dal lavoro	Aumento della produttività e della resilienza aziendale	Possibile mancanza di collaborazione
Maggiori opportunità per i lavoratori disabili o con mobilità ridotta facilitando il lavoro per genitori e caregiver	Problemi di ergonomia	Migliorare la soddisfazione dei dipendenti	Minore possibilità di mentoring e formazione
Riduzione dell'assenteismo	Possibile comunicazione non efficiente	Riduzione del turnover	Difficoltà d'integrazione dei nuovi dipendenti.
Miglioramento dell'efficienza, in quanto si sarebbe valutati per obiettivi	mancanza di supporto tecnico	Maggiore attrazione e trattenimento di nuovi talenti, senior o in pensione	Possibile perdita di creatività e innovazione
Maggiore comfort e benessere	Possibili problemi di connessione o tecnici	Miglioramento delle capacità di recruiting	Rallentamento della comunicazione interna.
Maggiore autonomia e responsabilità		Opportunità di reclutamento globale	Costi aggiuntivi per la sicurezza informatica e dei dati
Miglior bilanciamento tra lavoro e studio		Maggiore adattabilità al mercato globale	Necessità di investire in tecnologie e strumenti digitali
Rispetto del work-life balance		Maggiore diversità del personale	Obbligo di conformità legale
Facilitazione accesso a risorse di formazione online e a occasioni di networking			

1.7 L'aspetto normativo in continua evoluzione

Come precedentemente accennato nel paragrafo “1.1 Importanza e diffusione dello Smart Working nel contesto attuale”, il periodo del Covid 19 ha fortemente accelerato l'evoluzione dello Smart working anche tramite lo smart working emergenziale e le numerose normative e decreti emessi. Si propone un excursus di quest'ultime per comprenderne a pieno lo sviluppo e l'evoluzione nel corso degli ultimi anni.

2020:

Inizialmente non erano ancora stati emessi provvedimenti al riguardo, ma fin dall'inizio della pandemia, il governo italiano ha raccomandato il ricorso al lavoro da remoto per tutte le attività lavorative che potevano essere svolte da casa, al fine di limitare la diffusione del virus.

Il **14 marzo l'INAIL**, l'Ente italiano per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, ha emesso **linee guida** che mettono in evidenza l'importanza della salute e della sicurezza dei lavoratori in modalità di lavoro da remoto. Queste linee guida hanno enfatizzato la necessità di stabilire regole chiare per lo smart working e di fornire ai dipendenti gli strumenti adeguati a svolgere il lavoro da casa in modo sicuro. Il documento enfatizzava l'importanza dell'adozione dello smart working per le attività che potevano essere svolte a distanza o presso il domicilio dei dipendenti. Nel caso in cui si facesse uso di ammortizzatori sociali, si consigliava di considerare l'inclusione di tutto il personale, magari con opportune rotazioni. Grazie al documento era possibile ridefinire i livelli produttivi e pianificare turni per i dipendenti coinvolti nella produzione, al fine di ridurre i contatti e creare gruppi autonomi. Inoltre, erano vietati i viaggi di lavoro nazionali e internazionali, anche se già pianificati. Per quanto riguarda l'ingresso e l'uscita dei dipendenti, si incoraggiavano orari scaglionati per evitare assembramenti nelle zone comuni come ingressi, spogliatoi e sala mensa. Gli spostamenti interni dovevano essere minimizzati e conformi alle direttive aziendali. Le riunioni in presenza erano proibite, tranne quelle indispensabili e urgenti per le quali il collegamento a distanza non era possibile. Inoltre, erano sospesi tutti gli eventi interni e le attività di formazione in modalità “in aula”.²⁰

²⁰ (14 marzo 2020), *Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro* (inail.it)

Successivamente è stato emesso il 17 **marzo** il **Decreto “Cura Italia”**, provvedimento tecnicamente definito: “*Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19*”, che ha previsto all’art. 87 il lavoro agile come misura di contenimento dell'epidemia e prevedeva la presenza solo per attività indifferibile.²¹ Qualora non fosse possibile assegnare lo Smart working le amministrazioni utilizzavano gli strumenti delle ferie pregresse, del congedo, della banca ore, della rotazione e di altri analoghi istituti, nel rispetto della contrattazione collettiva.

Nel **maggio** è stato emanato il **Decreto "Rilancio"** che ha introdotto misure specifiche per il lavoro da remoto, tra cui l'obbligo per i datori di lavoro di stilare un'apposita "carta del lavoro agile" per regolamentare il lavoro da remoto e garantire la sicurezza dei lavoratori. Soltanto per i casi in cui la prestazione lavorativa non potesse essere svolta in modalità agile, ed in alternativa allo smart working, uno dei genitori poteva astenersi dal lavoro per tutto o solo per parte del periodo di quarantena del figlio.

A disporre le regole su quando il genitore poteva restare a casa era il **Decreto Legge n. 111 dell'8 Settembre 2020**, secondo il quale uno dei genitori poteva accedere a nuovi congedi parentali straordinari, indennizzati al 50% della retribuzione. Le novità riguardavano i genitori di figli di età minore di 14 anni e fino al 31 dicembre 2020.²²

Il **28 ottobre** è stato emanato il **Decreto Ristori Bis**, un decreto che introduceva ulteriori misure di sostegno per le imprese e i lavoratori, inclusi quelli che stavano praticando lo smart working, cercando di mitigare gli impatti economici della pandemia e di fornire sostegno finanziario a chi ne aveva bisogno. Prevedeva esclusivamente il divieto di licenziamento da parte del datore di lavoro e il diritto alla conservazione del posto di lavoro. Inoltre modificava il decreto di settembre portando l'età dei figli da 14 a 16, specificando però che nel caso di sospensione dell'attività scolastica in presenza, ai genitori venivano riconosciuti gli stessi diritti previsti nel caso di quarantena del figlio.²³

²¹ Pubblico Impiego (18 marzo 2020), *Decreto "cura italia" smart working per tutta la pa*. Fenalt

²² D'Andrea A. (2020), *Scuola, novità su congedi e smart working: ecco quando i genitori possono stare a casa*, (informazioneefiscale.it)

²³ Guarasci G. (2020) *Congedo parentale Covid-19 e smart working, cosa cambia con il decreto Ristori* (informazioneefiscale.it)

2021:

Molte aziende in Italia hanno stipulato accordi aziendali con i sindacati o direttamente con i propri dipendenti per regolamentare le condizioni di lavoro da remoto. Questi accordi potevano includere disposizioni sulla flessibilità degli orari, la fornitura di attrezzature e la definizione di linee guida per il telelavoro. Mentre alcuni settori specifici, come la pubblica amministrazione, hanno adottato normative specifiche per regolamentare lo smart working durante la pandemia, le quali potevano variare a seconda del settore e delle esigenze specifiche.

È stata redatta a tal proposito **la Legge di Bilancio per il 2021**, che introduceva misure volte a sostenere il lavoro a distanza e incentivava le aziende ad adottare politiche di smart working. Questa legge al riguardo prevedeva anche agevolazioni e consentiva la deducibilità delle spese sostenute dai lavoratori per l'adattamento delle proprie abitazioni al lavoro da remoto, in particolare il bonus "Smart Working". Quest'ultimo consisteva in un credito di imposta del 15% delle spese sostenute dalle imprese per investimenti in strumenti e dispositivi tecnologici destinati alla realizzazione e al miglioramento di modalità di lavoro agile.

2022:

Dal 31 agosto è definitivamente terminato il periodo di validità della disciplina semplificata per l'attivazione del lavoro agile, c.d. smart working, senza un previo accordo scritto tra le parti. Il **primo settembre** è ritornata in vigore la normativa ordinaria contenuta nella **Legge 81/2017** e, pertanto, i datori di lavoro che volevano attivare lo smart working dovevano predisporre un accordo individuale con il lavoratore, volto a disciplinare tutti gli aspetti della prestazione lavorativa, svolta al di fuori dei locali aziendali in modalità agile.²⁴

2023:

Dal **1° gennaio** sono mutate nuovamente le regole sullo smart working. Si è tornati a dover sottoscrivere l'accordo individuale (secondo le linee guida individuate dal Ministero del Lavoro), che andrà trasmesso seguendo le nuove regole previste dal Decreto Semplificazioni e potrà essere inviato con la modalità agevolata. I lavoratori

²⁴ Confartigianato Imprese Alto Milanese (14 Settembre 2022) *Smart working: le nuove regole dal 1° settembre 2022* (confam.org)

fragili potranno usufruire del regime semplificato fino al 31 marzo, mentre nessuna proroga per i genitori di ragazzi under 14 è prevista dalla **Legge Di Bilancio 2023**.²⁵

Prospettive future:

La Campagna ambienti di lavoro sani e sicuri 2023-2025: “**Lavoro sano e sicuro nell’era digitale**” sarà lanciata nell’ottobre 2023.²⁶ Sensibilizzerà sull’impatto delle nuove tecnologie digitali, sui luoghi di lavoro, sulle sfide e sulle opportunità in materia di sicurezza e salute sul lavoro (SSL) fornendo anche una piattaforma per lo scambio di soluzioni di buone prassi. La campagna si basa principalmente sui risultati e sulle risorse della panoramica riguardante la **SSL sulla digitalizzazione 2020-2023**, ma comprende anche la ricerca dell'EU-OSHA in altri settori, come gli studi di previsione e la SSL sul sostegno alla conformità.

In linea con l'approccio "**Vision Zero**" ai decessi correlati al lavoro del quadro strategico dell'UE in materia di salute e sicurezza sul lavoro 2021-2027, nonché con gli obiettivi della strategia digitale europea. La campagna cerca di inserire la SSL nel più ampio dibattito politico dell'UE e considera anche la dimensione di genere e le esigenze di gruppi specifici di lavoratori a maggior rischio. Comprende cinque aree prioritarie che la strutturano:

1. Lavoro su piattaforma digitale;
2. Robotica avanzata e intelligenza artificiale;
3. Lavoro a distanza;
4. Sistemi digitali intelligenti;
5. Gestione dei lavoratori attraverso l’intelligenza artificiale.

Da quanto detto emerge come la normativa sullo Smart Working si stia evolvendo sempre di più acquisendo molta più considerazione anche a livello internazionale, successo dovuto anche all’accelerazione causata dall’avvento del Covid 19.

²⁵ Rodorigo F. (2022) *Smart working: quali sono le nuove regole per il 2023, tutte le novità* (informazioneefiscale.it)

²⁶ EU-OSHA, *la Campagna europea 2023-2025 sarà “Lavoro sano e sicuro nell’era digitale”* Associazione Ambiente e Lavoro (amblav.it)

CAPITOLO 2: LA SMART LEADERSHIP

La leadership è un concetto intrinsecamente legato all'essenza stessa delle organizzazioni. Da tempi immemorabili, le persone hanno cercato individui in grado di guidarle, ispirarle e coordinarle verso obiettivi comuni. Tuttavia, l'ambiente aziendale e sociale in cui operiamo oggi è notevolmente diverso da quello di un tempo. Con l'accelerazione dei cambiamenti tecnologici, la globalizzazione delle operazioni, la diversità culturale crescente e l'emergere di nuove sfide globali, la leadership è diventata più complessa che mai.

Caratteristiche che trovano conferma nella letteratura, che comprende una moltitudine di definizioni che ne dimostrano la dinamicità e la continua evoluzione. Tra queste spicca in modo particolare quella che la identifica come:

“the process of interactive influence that occurs when, in a given context, some people accept someone as their leader to achieve common goals”²⁷

Per comprendere al meglio il suo mutamento continuo occorre effettuare un breve excursus storico, poiché riflette l'essenza e le caratteristiche delle società e organizzazioni di ogni epoca. Lo studio della leadership infatti è un'arte antica, discussioni sull'argomento si trovano sin dall'epoca classica come in Platone, Cesare e Plutarco, solo per citarne alcuni.²⁸

In generale si ha una tendenza a partire da una tipologia di leadership autoritaria ad una più adattabile, come dimostrato negli ultimi due secoli.

Iniziando la nostra analisi dalla Leadership Monarchica e Autoritaria caratteristica della fine del Medioevo e della fase di Preindustrializzazione, possiamo notare come questa si concentrava spesso nelle mani di monarchi, nobili o figure autoritarie. Il potere era altamente centralizzato e il controllo era rigorosamente esercitato dalle élite. La comunicazione era principalmente top-down, con una limitata partecipazione dei sudditi, per questo all'inizio del 1800 la letteratura della leadership era principalmente teorica.

²⁷ Silva, A. (2016). *What is leadership?. Journal of business studies quarterly*, 8(1), 1

²⁸ Clinton, J. R. (1992). *A short history of modern leadership theory. Barnabas Publishers*. Pg 12

Con l'ascesa dell'industrializzazione, le organizzazioni svilupparono strutture rigide, inflessibili e la leadership all'interno delle imprese divenne gerarchica. Sebbene anche questo modello era caratterizzato da decisioni prese dall'alto e da un controllo e una supervisione centralizzati tramite comunicazione formale, gli obiettivi che la guidavano erano differenti da quelli precedenti conferiti grazie allo status sociale. In questo caso i fini ultimi erano: l'efficienza, la produzione di massa e il profitto.

È proprio grazie all'introduzione del concetto di massa che riesce a spiccare e differenziarsi la figura del leader che viene considerato come un individuo superiore e al di sopra di essa, soprattutto negli anni che vanno dal 1841 al 1904, che sono identificati come la fase del The Great Man Era.²⁹

Con il passare degli anni anche la sociologia e la psicologia iniziarono ad interessarsi a questo fenomeno, ponendo il focus più sulle caratteristiche del leader che nel leader in sé, trasformando così l'idea che leader non si nasce ma che lo si diventi tramite l'allenamento di quest'ultime definendo the Trait Theory Era. Nel XX secolo emergono teorie sulla leadership trasformazionale e carismatica che cambiarono radicalmente l'approccio alla guida, dovute anche agli eventi che sconvolsero l'epoca come le due guerre mondiali.

Differenza sostanziale dagli studi effettuati prima e dopo della Seconda guerra mondiale, sono l'analisi delle caratteristiche del leader senza la considerazione della relazione che poteva instaurare il leader con i suoi seguaci ma riconoscendola solo come una mera conseguenza dell'essere tale. Fattore che caratterizzerà invece i leader trasformazionali, che ispiravano e motivavano i membri del team, enfatizzando la visione condivisa e l'innovazione.

Con il tempo infatti la comunicazione diviene sempre più aperta e bidirezionale, gli obiettivi si spostarono verso la crescita, la soddisfazione dei dipendenti, il raggiungimento di obiettivi strategici e l'innovazione, fino ad arrivare all'era contemporanea.

Fondamentale è sottolineare che con la globalizzazione, l'innovazione tecnologica e le crescenti sfide globali, la leadership abbia subito ulteriori trasformazioni.

²⁹ Clinton, J. R. (1992). *A short history of modern leadership theory*. Barnabas Publishers. Pg 46

L'evoluzione dei contesti aziendali e sociali ha reso evidente che la leadership tradizionale, basata su modelli gerarchici e autoritari, spesso non è più adeguata ad affrontare le sfide complesse e mutevoli del mondo contemporaneo, mettendo in luce la necessità di una nuova prospettiva: la smart leadership.

La smart leadership è emersa come un modello più flessibile, adattabile e orientato all'innovazione. Gli elementi chiave includono l'adattabilità, il coinvolgimento dei dipendenti, l'uso delle tecnologie, la gestione delle sfide globali e la promozione della diversità e dell'inclusione. La comunicazione è ora aperta, facilitata dalle moderne tecnologie, consentendo la collaborazione globale e la condivisione rapida delle informazioni. Gli obiettivi si sono ampliati per includere l'agilità, l'innovazione, la sostenibilità, il coinvolgimento dei dipendenti e il successo a lungo termine.³⁰

2.1 Identificazione problemi e sfide associate alla Leadership tradizionale e soluzioni potenziali

Oltre alle limitazioni già menzionate, la leadership tradizionale presenta una serie di altre sfide e problemi che possono ostacolare il successo delle organizzazioni nel mondo contemporaneo.

In questi modelli infatti spesso le decisioni vengono prese in modo centralizzato senza tenere in considerazione il contributo dei dipendenti tramite una severa struttura gerarchica che può comportare rigidità organizzativa, con una limitata adattabilità verso l'ambiente competitivo e ai cambiamenti del mercato. Si traduce quindi in una mancanza di resilienza, che predilige evitare il rischio e a mantenere lo status quo.

Data la forte resistenza al cambiamento, è un modello che non punta all'innovazione, fattore ancor meno incentivato dalla comunicazione unidirezionale. Quest'ultima comporta la mancanza di coinvolgimento dei dipendenti, con conseguenti perdite di motivazione e creatività. Alcuni leader tradizionali possono mancare di empatia e capacità di comprensione delle esigenze e delle aspettative dei dipendenti, il che può influire negativamente sul morale e sulla soddisfazione lavorativa.

³⁰ Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). *Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis*. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.

Infatti nel modello di leadership tradizionale viene valorizzato maggiormente l'ottenimento dei risultati aziendali piuttosto che lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti, spesso a scapito anche della sostenibilità dell'impresa, sacrificata in nome dei risultati finanziari.

Può spesso mancare trasparenza nelle decisioni chiave, causando confusione e sfiducia tra i dipendenti, fattore esacerbato dalla possibile comunicazione verticale inefficace, che porta a malintesi e mancanza di allineamento, lasciando spesso le tensioni irrisolte che danneggiano le relazioni interne e la produttività. In molte organizzazioni con leadership tradizionale, i dipendenti potrebbero non sentirsi sufficientemente autorizzati a prendere decisioni autonome generando una carenza di empowerment e di sviluppo del talento. Inoltre la promozione all'interno di una struttura gerarchica tradizionale potrebbe basarsi più sulla posizione o sull'anzianità piuttosto che sulle competenze e il merito, danneggiando la motivazione dei dipendenti altamente competenti.

La tendenza dei leader tradizionali a lavorare intensamente e a lungo termine può aumentare il rischio di burnout personale e influenzare negativamente la loro capacità di prendere decisioni informate, causata da mancanza di resilienza emotiva e un'eccessiva resistenza al feedback.

La smart leadership rappresenta una risposta alle sfide della leadership tradizionale, con un approccio più moderno e orientato al futuro. Questa forma di leadership, come precedentemente accennato, si basa su principi chiave come la flessibilità, l'innovazione, il coinvolgimento dei dipendenti e la visione a lungo termine, promuovendo una cultura aziendale più aperta, collaborativa e orientata all'innovazione, risolve quindi i "fattori critici" del modello precedente.³¹

La smart leadership dunque è dotata di agilità organizzativa, si adatta alle esigenze mutevoli dell'ambiente aziendale utilizzando l'innovazione tecnologica e l'intelligenza artificiale per prendere decisioni informate, è intrinsecamente flessibile e orientata all'adattamento. I leader smart sono in grado di modificare rapidamente le strategie e le tattiche in risposta ai cambiamenti del mercato e dell'ambiente aziendale, gestendo

³¹ Rao, M. S. (2013). *Smart leadership blends hard and soft skills: ... and emphasizes the importance of continuous learning*. Human Resource Management International Digest, 21(4), 38-40.

proattivamente i rischi e affrontando così la rigidità della leadership tradizionale. Una delle loro priorità è la gestione delle proprie emozioni e lo sviluppo della resilienza emotiva, la quale aiuta a gestire meglio situazioni stressanti e conflitti interni.

L'utilizzo dei dati e delle analisi per prendere decisioni informate contrasta la mancanza di basi empiriche spesso presente nella leadership tradizionale, che può portare a scelte intuitive o non supportate da evidenze.

Uno dei contrasti più evidenti è l'importanza della comunicazione sia verticale che orizzontale, anche tramite la leadership distribuita, che consente ai leader a tutti i livelli dell'organizzazione di emergere in base alle proprie competenze e capacità, superando la tradizionale centralizzazione del potere decisionale. Con il miglioramento della comunicazione interna aperta e bidirezionale si garantisce che le informazioni e le strategie aziendali siano comprese e condivise in modo adeguato in tutta l'organizzazione aumentando il coinvolgimento attivo dei dipendenti, la loro fiducia e il loro empowerment.³²

I leader smart sono disposti a sperimentare nuovi modelli di gestione del talento, come il lavoro flessibile, il telelavoro, lo smart working per adattarsi alle esigenze dei dipendenti e alle nuove realtà del lavoro. Attribuendo grande importanza alle competenze trasversali, come l'intelligenza emotiva e la comunicazione efficace, riconoscono la crucialità di queste abilità per il successo del team e dell'organizzazione. Inoltre nella smart leadership considerano la sostenibilità aziendale e abbracciano una visione strategica a lungo termine, contrastando la mancanza di responsabilità sociale e la visione a breve termine spesso osservate nella leadership tradizionale.³³

La smart leadership favorisce una cultura aziendale orientata all'innovazione, incoraggiando la sperimentazione e l'adozione di nuove idee, fattore non valorizzato dall'altro elemento di paragone. In aggiunta promuove la collaborazione globale e il lavoro in team internazionali, contribuendo a superare le limitazioni della leadership tradizionale legate alla mancanza di adattabilità culturale e di comunicazione internazionale.

³² Schwarz, R. M. (2013). *Smart leaders, smarter teams: How you and your team get unstuck to get results*. John Wiley & Sons.

³³ Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The talent masters: Why smart leaders put people before numbers*. Currency.

Per ultimo, ma non per importanza, data la grandissima attualità del tema, questa modalità è orientata verso la sostenibilità ambientale, riconoscendo l'importanza di ridurre l'impatto ambientale delle operazioni aziendali e di contribuire a un futuro sostenibile.

2.2 Fondamenti teorici, modelli e approcci di Smart Leadership

2.2.1 Intelligenza Emotiva Di Daniel Goleman

Il Modello di Daniel Goleman sull'Intelligenza Emotiva è un approccio ampiamente riconosciuto per comprendere e valutare l'importanza delle competenze emotive nella leadership e nella vita quotidiana. Lui affermava che:

“Abbiamo due menti, una che pensa, l'altra che sente. Queste due modalità della conoscenza, così fundamentalmente diverse, interagiscono per costruire la nostra vita mentale.”³⁴

La stessa citazione conferma il principio cardine della teoria ovvero che le competenze emotive siano significative quanto le competenze cognitive nell'influenzare il successo personale e professionale. Più nel particolare identifica nel suo modello 4 abilità ³⁵ come illustrato e discusso di seguito:



Figura 6: Modello di Daniel Goleman, elaborazione propria.

³⁴ Goleman, D. (1996). *“Intelligenza Emotiva”* di. Rizzoli

³⁵ Cazzador, N. (2016). *Il ruolo decisivo dell'intelligenza emotiva.*

1. **Autoconsapevolezza:** la principale competenza emotiva che si identifica nella capacità di riconoscere e comprendere le proprie emozioni, i propri punti di forza, le debolezze e i valori personali ma soprattutto le relazioni con le reazioni emotive agli eventi e delle influenze che le emozioni hanno sulle decisioni e sul comportamento. Goleman suggerisce che le persone con questa capacità hanno anche un buon senso dell'umorismo, credono in sé stesse e nelle loro capacità e sono consapevoli del modo in cui sono percepite dalle altre persone oltre ad aver una maggiore consapevolezza nel prendere le decisioni.
2. **Gestione di sé e auto-motivazione:** La gestione di sé si riferisce alla capacità di controllare le proprie emozioni, di gestire lo stress e di mantenere un livello adeguato di motivazione e determinazione tramite il mantenimento di un atteggiamento positivo e costruttivo. Una buona gestione di sé aiuta a mantenere la calma sotto pressione e a mantenere l'equilibrio emotivo, chi la possiede è spesso una persona flessibile e reattiva ai cambiamenti. Avendo inoltre un autocontrollo e un'autoregolazione emotiva spiccata si limitano attacchi verbali e decisioni precipitose o impulsive.
3. **Consapevolezza e talento sociale:** La consapevolezza sociale riguarda la capacità di comprendere le emozioni, i bisogni e i comportamenti degli altri, sviluppando empatia e un'adeguata sensibilità sociale. Questa competenza permette di percepire le dinamiche sociali, di riconoscere le esigenze degli altri e quindi la capacità di far leva sulle emozioni e rispondere in modo appropriato.³⁶ La gestione delle relazioni comprende la capacità di stabilire e mantenere relazioni interpersonali positive ed efficaci. Non basta meramente saper interagire con altri individui, bisogna essere in grado di utilizzare queste informazioni nelle interazioni e comunicazioni quotidiane, instaurando interazioni di qualità, ciò implica la comunicazione efficace, la risoluzione dei conflitti, la negoziazione e la costruzione di rapporti basati sulla fiducia e sulla collaborazione. Gli individui con queste competenze sono spesso bravi leader e hanno successo nella gestione delle dinamiche di gruppo, tirano fuori il meglio dalle altre persone e sanno far sentire a proprio agio gli altri in loro presenza interessandosi a loro e dandogli completa attenzione.

³⁶ Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Essere leader*. Bur.

4. **Empatia:** L'empatia è la capacità di mettersi nei panni degli altri, comprendere le loro emozioni e rispondere in modo appropriato alle loro esigenze emotive. Questa competenza è fondamentale per sviluppare relazioni interpersonali significative e per essere un leader efficace e aiuta a creare un ambiente di lavoro positivo e inclusivo. Questa competenza include anche il tipo di risposta che diamo alle informazioni che interpretiamo. Se ne possono riconoscere due tipi: quella cognitiva associata alla capacità di assumere il punto di vista dell'altra persona per capirne ragionamenti (per es. durante una discussione), e quella emotiva, associata alla capacità di riconoscere e comprendere, spesso a livello intuitivo, le emozioni altrui cogliendo sottili messaggi non verbali.

Il modello di Goleman sottolinea che queste competenze emotive possono essere sviluppate e migliorate attraverso l'auto-riflessione, la formazione e la pratica. Tutte le abilità che si acquisiscono nelle 4 aree di competenze hanno necessità di essere coltivate, sviluppate, studiate e praticate:

“la presenza di abilità definibili in termini di intelligenza emotiva è quindi una condizione necessaria, ma non sufficiente quando si tratta di esibire una specifica competenza o capacità sul posto di lavoro.”³⁷

2.2 Modello di Intervento in Caso di Crisi in Sette Fasi di Roberts

John Ruskin, nel 1851, suggerisce che affinché le persone possano essere felici nel loro lavoro, siano necessarie tre cose: devono essere idonei ad esso, non devono fare troppo e devono avere un senso di successo in esso. Poiché i leader o i manager sono i principali responsabili nel garantire che questi tre elementi esistano per i loro seguaci o subordinati, è importante capire il legame tra leadership e stress. I leader stressati creano organizzazioni e dipendenti stressati.³⁸

Per questo si propone un modello teorico che sprona alla reattività e spiega step by step come reagire a situazioni emergenziali, o di forte stress: il "Modello di Intervento in Caso di Crisi in Sette Fasi di Roberts".³⁹

³⁷ Goleman, D. (2013). *Leadership emotiva*. Bur.

³⁸ Smith, M., & Cooper, C. (1994). *Leadership and stress*. *Leadership & Organization Development Journal*, 15(2), 3-7.

³⁹ Roberts, A. R., & Ottens, A. J. (2005). *The seven-stage crisis intervention model: A road map to goal attainment, problem solving, and crisis resolution*. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 5(4), 329.

Quest'ultimo è un approccio strutturato, utilizzato nella gestione delle crisi per affrontare situazioni critiche in modo organizzato ed efficace. Sviluppato da Albert R. Roberts è ampiamente utilizzato nei settori della gestione delle emergenze, della psicologia clinica, e della consulenza di crisi ma può essere applicato efficacemente anche alle imprese, in quanto fornisce una guida chiara su come affrontare e gestire situazioni critiche o di emergenza, aiutandole a minimizzare i danni, ripristinare la normalità e imparare dagli eventi. Le aziende che seguono questo modello sono infatti più preparate ad affrontare le sfide per migliorare la loro resilienza futura in quanto la preparazione e la gestione delle crisi sono parte integrante della sostenibilità a lungo termine delle imprese. Il modello è sviluppato attraverso 7 fasi essenziali, sequenziali e talvolta sovrapposte nel processo di intervento di crisi:

1. **Fase di Preparazione (Pre-Crisis):** Questa fase si concentra sulla preparazione prima che la crisi si verifichi. Le attività includono la formazione del personale, la pianificazione delle risorse e la creazione di un piano di gestione delle crisi. È importante identificare i potenziali fattori di rischio e stabilire protocolli di comunicazione e procedure operative standard per affrontare le crisi.

Nel contesto aziendale, la fase di preparazione comporta l'identificazione e la mitigazione dei rischi potenziali che potrebbero portare a crisi con uno studio sulle conseguenze economiche. Il ruolo dei leader è ovviamente fondamentale in tutto il percorso, in questa prima tappa deve prendere l'iniziativa nella preparazione e nell'allocazione delle risorse necessarie per sviluppare un piano di gestione delle crisi solido, questo potrebbe includere la formazione del personale in merito a procedure di emergenza, la revisione delle politiche di sicurezza e la pianificazione delle risorse. Devono anche assicurarsi che tutto il personale comprenda il piano e sia preparato a seguire le procedure in caso di crisi.

2. **Fase di Rilevamento (Triggering Event):** Questa fase riguarda l'identificazione tempestiva di un evento che potrebbe evolvere in una crisi. I sintomi di una crisi possono variare, ma è essenziale avere sistemi di allarme precoce per rilevarli. Questo potrebbe coinvolgere l'osservazione di comportamenti anormali, la ricezione di segnalazioni da parte di terzi o l'analisi dei dati.

In un contesto aziendale, i leader devono essere proattivi nell'identificare potenziali trigger per una crisi, il cui rilevamento potrebbe coinvolgere il monitoraggio costante delle metriche chiave, l'analisi dei dati finanziari, la segnalazione di

comportamenti anormali dei dipendenti o dei clienti, o il rilevamento di problemi operativi. Le imprese dovrebbero quindi avere in atto sistemi di allarme precoce per individuare potenziali crisi in modo tempestivo.

3. **Fase di Valutazione e Decisione:** In questa fase, il team di gestione delle crisi valuta la situazione. Quando si verifica un evento che potrebbe sfociare in una crisi aziendale, il team di gestione dovrebbe valutare la situazione in modo obiettivo e basato su dati. Questo processo coinvolge la raccolta di informazioni, l'analisi dei fattori contribuenti e la determinazione della gravità. I leader devono guidare il processo decisionale, assicurandosi che vengano prese decisioni ponderate e che le risorse siano mobilitate in modo appropriato. Devono anche essere pronti a comunicare in modo chiaro e tempestivo con tutti gli interessati compresi gli stakeholder.
4. **Fase di Intervento:** Una volta presa la decisione di intervenire, questa fase comporta l'attuazione del piano di gestione delle crisi. In questa fase, l'azienda provvede allo svolgimento delle azioni specifiche dipendenti dalla natura della crisi, ma potrebbero includere l'attivazione di squadre di emergenza, la comunicazione con i dipendenti, i clienti e i fornitori, la mitigazione dei danni e la gestione delle risorse in modo efficiente. I leader devono fornire una guida chiara e diretta durante l'intervento. Devono coordinare gli sforzi dell'organizzazione per affrontare la crisi e prendere decisioni immediate, come l'evacuazione del personale o la chiusura temporanea delle operazioni, se necessario
5. **Fase di Stabilizzazione:** Dopo l'intervento iniziale, l'obiettivo diventa stabilizzare la situazione. Questo può includere il controllo dei danni, la gestione delle emozioni delle persone coinvolte e l'assicurazione che le risorse necessarie siano disponibili. Dal punto di vista imprenditoriale, l'obiettivo è stabilizzare la situazione aziendale. Questo potrebbe comportare la riparazione dei danni causati dalla crisi, la fornitura di supporto ai dipendenti colpiti e la continuazione delle operazioni aziendali essenziali. Durante questa fase, è importante monitorare costantemente la situazione per evitare recidive o peggioramenti.
6. **Fase di Recupero:** La fase di recupero implica il ritorno alla normalità e la ripresa delle attività aziendali normali. Questo può includere la ricostruzione delle risorse, la valutazione dell'impatto finanziario, la gestione delle relazioni con gli

stakeholder e il ripristino della reputazione aziendale. I leader devono guidare l'organizzazione nel processo di recupero, stabilendo le priorità, è fondamentale valutare l'impatto a lungo termine della crisi e pianificare il recupero di conseguenza.

- 7. Fase di Apprendimento e Miglioramento:** L'ultimo passo coinvolge l'apprendimento dagli eventi e l'implementazione di miglioramenti. I leader dovrebbero promuovere una cultura di apprendimento e miglioramento continuo. Devono assicurarsi che vengano effettuate valutazioni post-crisi e che le raccomandazioni siano implementate per rafforzare la preparazione e la resilienza dell'organizzazione, analizzando cosa è stato fatto bene e cosa può essere migliorato. Questo può portare a modifiche nei protocolli aziendali, nella preparazione futura per le crisi e nella cultura aziendale.

È importante notare che le fasi possono sovrapporsi o evolvere in modo non lineare in risposta alle circostanze specifiche di ciascuna crisi. La flessibilità e la prontezza nel passare da una fase all'altra sono essenziali per la gestione efficace delle crisi. Emerge chiaramente l'importanza della figura del leader, che deve comunicare efficacemente, mantenere la calma, prendere decisioni basate su dati, coordinare gli sforzi del team e assumersi la responsabilità finale per la gestione della crisi.

2.3 Innovative Leadership e Smart Leadership

Com'è stato discusso precedentemente nel capitolo 1 in tema di smart working, negli ultimi anni siamo stati costretti ad affrontare una crisi Pandemica che ha posto molte aziende di fronte a nuove sfide e difficoltà, soprattutto la figura di leader e manager. Quest'ultimi hanno dovuto affrontare la gestione del cambiamento sociale, economico e psicologico, la ricerca di nuovi e efficienti canali di comunicazione, la gestione delle risorse umane e finanziarie, l'adozione di nuove tecnologie e la gestione della loro stessa resilienza emotiva. La capacità di adattarsi rapidamente e di prendere decisioni informate è stata fondamentale per confrontarsi con una realtà tutto fuorché stabile, semplice e ordinaria, caratterizzata da molteplici rischi, per le imprese e le persone.

Quanto detto viene confermato anche nell'articolo di ricerca di Probst & Raisch questo identifica il burnout organizzativo come una “significativa minaccia al complesso

contesto della nuova era” a meno che la leadership non venga formulata in un progetto che consenta al sistema di auto-svilupparsi e rigenerarsi continuamente all'interno di un contesto di iper-complessità e iper-incertezza. Secondo i due autori precedentemente citati le organizzazioni devono essere ambidestre, ovvero devono conciliare le tensioni interne e le richieste contrastanti nei loro ambienti di lavoro.⁴⁰

Oltre l'importanza della comunicazione è emersa anche la necessità di investire di più sull'innovazione per acquisire il vantaggio competitivo che in un'epoca di crisi permette di non sopperire alle difficoltà e gli imprevisti.

Un modello di leadership che tiene in considerazione quanto detto e soprattutto della situazione globale attuale è quello della innovative leadership che fonde assieme due concetti molto importanti e ben distinti. Leadership, come caratteristica ed abilità di un soggetto di guidare un gruppo, ed innovazione, come la traduzione del concetto in qualcosa di operativo.⁴¹

L'innovazione e la sua gestione sono elementi chiave per ottenere posizioni di leadership nel mercato attuale. Quest'ultima si basa sull'implementazione di nuove idee e la creazione di un ambiente proattivo e creativo, una delle prerogative del leader innovativo, che deve quindi essere dotato di grande flessibilità, curiosità, capacità di sperimentare, atteggiamento sano nei confronti del rischio, tolleranza verso il fallimento e capacità di apprendere rapidamente da ogni errore. Tutti temi e competenze coerenti con le teorie di Goleman sull'intelligenza emotiva.

Come confermato da studi comparativi internazionali multi-cluster i comportamenti di leadership strategica sono associati sia con il prodotto-mercato che con l'amministrazione esecutiva dell'innovazione. È stato determinato che la leadership strategica efficace ha un effetto pervasivo sull'innovazione organizzativa. Comprovano inoltre, tramite l'analisi dei data raccolti dello studio comparativo⁴², che i leader strategici efficaci possono incanalare i diversi punti di vista e le prospettive di un top management team diversificato in un “motore di innovazione”. Possedere

⁴⁰ Reilly, A. H. (2008). *The role of human resource development competencies in facilitating effective crisis communication*. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 331-351.

⁴¹ Fantinato, V. (2015). *Gli stili di Leadership attivati per la gestione di processi innovativi*.

⁴² Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*. *Strategic management journal*, 26(7), 665-682.

competenze di leadership strategica rilevanti sembra essere fondamentale per la capacità di influenzare la strategia di innovazione e i suoi risultati, quanto avere un TMT (top management team).

Dallo studio del “*Strategic leadership and executive innovation influence*”: si evince che i comportamenti di leadership dovrebbero essere visti in modo indipendente e separato, poiché ciascuno ha i propri effetti sui processi di innovazione organizzativa e ciascuno può avere diverse interazioni con variabili contestuali.⁴³

Una conclusione condivisa seppur da un punto di vista differente è argomentata dettagliatamente negli studi affrontati da Shavinina che definisce la capacità individuale di essere un leader innovativo come segue:

*“Individual innovation leadership (which manifests itself in the extraordinary achievements of a person in any field of real activity) is a result of a specific structural organization of an individual’s cognitive experience which functions as a carrier of all the manifestations of innovation leadership.”*⁴⁴

Tra i diversi modi a disposizione dei leader di influenzare il processo di innovazione si trovano:

- **Analisi delle tendenze ambientali:** I leader, grazie alla loro posizione di rilievo all'interno dell'azienda, hanno una prospettiva privilegiata per individuare le tendenze ambientali che influenzeranno il futuro. Questo può includere cambiamenti nel mercato, nell'industria o nella tecnologia. Comunicando in modo efficace queste informazioni al resto dell'organizzazione, i leader preparano il terreno per una maggiore consapevolezza e reattività alle opportunità di innovazione.
- **Creazione di una visione emozionante:** I leader possono ispirare e motivare il personale attraverso la creazione di una visione coinvolgente del futuro che può essere realizzato grazie all'innovazione. Questa visione dovrebbe essere appassionante e chiara, offrendo una direzione definita per l'intera

⁴³ Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). *Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study*. Strategic management journal, 26(7), 665-682.

⁴⁴ Shavinina, L. V. (2011). *Discovering a Unique Talent: On the Nature of Individual Innovation Leadership*. Talent Development & Excellence, 3(2).

organizzazione. Una visione ben comunicata può alimentare la passione e l'impegno dei dipendenti verso l'innovazione.

- **Selezione e promozione di talenti innovativi:** I leader hanno il potere di influenzare l'innovazione attraverso la gestione del personale. Scelgono, sviluppano e promuovono talenti innovativi all'interno dell'organizzazione. Identificare individui con una propensione all'innovazione e promuoverli in posizioni chiave può stimolare l'innovazione in modo significativo.
- **Creazione di una cultura organizzativa orientata all'innovazione:** I leader possono plasmare la cultura organizzativa in modo da premiare il lavoro ben fatto e promuovere relazioni interpersonali solide. Una cultura che valorizza il successo innovativo, dove le persone si sentono motivate a condividere idee e a collaborare, favorisce un ambiente fertile per l'innovazione. Inoltre, i leader devono assicurarsi che le sfide e i fallimenti siano visti come opportunità di apprendimento anziché come punizioni.⁴⁵

Sebbene i concetti di "Smart leadership" e "Innovative leadership" possano sembrare molto simili sono presenti in realtà delle differenze:

La leadership innovativa infatti si concentra sull'innovazione stessa all'interno dell'organizzazione, la creatività e l'apertura al cambiamento sia nella cultura aziendale che nei processi decisionali, mentre quella intelligente amplia la focalizzazione oltre all'implementazione degli strumenti tecnologici sulla capacità del leader di prendere decisioni sagge, basate su una profonda comprensione del settore, della strategia aziendale e delle sfide in atto, cercando di massimizzare l'efficienza operativa, ottimizzare i processi e raggiungere obiettivi concreti utilizzando un approccio razionale e analitico.

Differisce anche lo stile della leadership. Nella prima si ha un approccio più aperto, collaborativo e orientato alla visione, spingendo i membri del team a pensare in modo creativo e a cercare soluzioni innovative, fortemente improntato allo sperimentare nuovi approcci e a imparare dai fallimenti, adattandosi rapidamente ai cambiamenti e alle nuove opportunità. Nella seconda si ha un approccio più pratico e risolutivo, per

⁴⁵ Fantinato, V. (2015). *Gli stili di Leadership attivati per la gestione di processi innovativi*.

cui è fondamentale il riconoscimento e la consapevolezza dei rischi e delle opportunità per decisioni basate su una valutazione ponderata dei fattori in gioco, con un'attenzione particolare alla gestione e all'ottimizzazione delle risorse esistenti.

CAPITOLO 3: IMPLEMENTARE LO SMART WORKING IN AZIENDA: STUDIO DI CASI

3.1 Introduzione generale dei casi studio

Uno degli obiettivi principali di questa tesi è quello di comprenderne gli aspetti chiave dello Smart Working e il suo impatto sulle persone in azienda. Per questo motivo all'analisi della letteratura sul tema si è affiancato lo studio di tre esperienze aziendali. In particolare finalità dello Studio di casi è quella di cercare di valutare e comprendere come lo smart working influisce sulla produttività, sulla soddisfazione dei dipendenti, sulla cultura aziendale e su altri fattori rilevanti. Inoltre, si esploreranno le sfide e le best practice emerse da queste esperienze per fornire un quadro completo delle implicazioni dello Smart Working nelle organizzazioni. L'analisi di casi studio si presenta come un approccio ideale per esaminarlo, poiché consente di analizzare dettagliatamente situazioni reali e complesse in vari contesti organizzativi, attraverso i quali possiamo catturare i dettagli, le sfumature e le dinamiche uniche, contribuendo a una comprensione più approfondita di questo fenomeno in evoluzione.

La ricerca ha affiancato all'analisi desk la somministrazione di un'intervista scritta inviata via mail agli HR manager di tre organizzazioni. I temi affrontati ripercorrono in parte le tematiche dei capitoli precedenti sullo Smart working e la Smart leadership, per darne una prospettiva più reale e pratica, attraverso le percezioni e l'esperienza diretta dei referenti della funzione HR.:

Nello specifico i principali temi sondati sono stati:

- Tempistiche dell'implementazione dello smart working e durata
- Benefici e criticità dello smart working
- Fattori per un efficace implementazione
- Iniziative e strumenti a supporto dell'introduzione dello smart working
- Impatto sulle relazioni interne
- Competenze utili per i leader e le persone per adottare modelli di lavoro agile

I tre casi presi in esame sono relativi a tre realtà organizzative estremamente diverse tra di loro che hanno sperimentato il tema del lavoro agile. La finalità dell'intervista è quella di raccogliere la testimonianza diretta e di analizzare le pratiche messe in campo in ambito HR per implementare lo smart working e accompagnare le persone nel

processo di cambiamento che esso richiede. Si riporta di seguito una breve introduzione delle tre aziende che sarà successivamente ampliata nei paragrafi successivi:

- **SICAMB S.p.A.:** società fondata nel 1975 con lo scopo principale di produrre, revisionare seggiolini eiettabili Martin-Baker e costruire sotto complessivi maggiori, per velivoli civili e militari.
- **LANXESS S.R.L:** Società di ricerca scientifica nei settori dei prodotti chimici in genere, dei coloranti e di altri prodotti affini, produzione e commercio all'ingrosso di prodotti chimici vari per uso industriale, attività di agenzia e distribuzione e di sviluppo prodotti.
- **ACQUALATINA S.p.A.** Società mista a prevalente capitale pubblico che si occupa della gestione del Servizio Idrico Integrato nell'Ambito Territoriale Ottimale n. 4 – Lazio Meridionale.

3.2 SICAMB S.p.A.

SICAMB S.p.A. nasce nel 1975 su iniziativa della Martin Baker Aircraft Co. Ltd e dell'attuale Presidente Umberto Klinger, in qualità di azionisti, con lo scopo principale della produzione e revisione dei sedili eiettabili Martin Baker e della produzione di importanti sottogruppi per aeromobili civili e militari. L'azienda partecipa ai più importanti programmi internazionali come produttore in subappalto di elementi aeronautici rilevanti. La Società si trova a Latina, 70 km a sud di Roma, vicino ad un Aeroporto Militare utilizzato dall'Aeronautica Militare Italiana come Scuola di Addestramento di Base, e ospita circa una cinquantina di dipendenti.⁴⁶

Ha affrontato efficacemente diverse sfide nel corso del tempo ottenendo svariati premi, negli anni 90 ha iniziato a diversificare e a specializzare la propria produzione su strutture di cellule caratteristiche, come porte, al fine di migliorare le possibilità sul mercato, ampliando la sua capacità verso la tecnologia Thrust Reverser.

⁴⁶ <http://www.sicamb.com>

Ha sito in un'officina divisa in tre aree principali: la prima è essenzialmente localizzata per la produzione di parti e per l'assemblaggio di sedili, mentre la seconda per l'assemblaggio di strutture aeronautiche, la terza è per la produzione di compositi.⁴⁷

Si tratta di una realtà estremamente pratica e manuale, fattore fondamentale per capire il loro punto di vista sullo Smart working, testimoniata dal loro Manager HR. Quest'ultimo racconta tramite l'intervista la loro esperienza con lo Smart Working come prettamente emergenziale. Si riportano di seguito le sue considerazioni.

SICAMB è un'azienda manifatturiera con una percentuale pari all'80% di personale operaio e il restante impiegatizio/direzionale. Lo SW si configura in modo asincrono rispetto alle necessità aziendali, questo anche a causa di una serie di sistemi non aggiornati ed una organizzazione in fase di re-shuffling. Fatta una premessa dovuta, lo SW è stato introdotto durante il periodo emergenziale nei limiti di lavoratori fragili e residenti fuori provincia.

Secondo la percezione dell'HR Manager la recente modalità di lavoro in smart working è stata accolta positivamente per chi ne ha avuto facoltà.

Per ciò che riguarda l'organizzazione aziendale non sono stati rilevati particolari benefici, mentre le criticità si sono riscontrate nella difficoltà di interazione fra le figure in SW e la produzione.

In relazione alle iniziative finalizzate all'introduzione dello SW emerge che l'iniziativa di concedere il lavoro agile è stata conseguenziale alle normative emergenziali del periodo Covid. Pertanto in azienda non sono state introdotte azioni di alcun genere.

È opinione dell'intervistato che l'impatto del lavoro da remoto nella relazione tra capo e collaboratore dipende dall'organizzazione aziendale e dal settore merceologico. Nello specifico della realtà di SICAMB le relazioni non sono state ottimali perché obbligate dalla normativa e da chi ne poteva usufruire.

Infine per ciò che riguarda le competenze richieste ai leader e alle persone per confrontarsi al meglio con il contesto attuale e i nuovi modelli di organizzazione del

⁴⁷ <http://www.sicamb.com>

lavoro vengono individuate: Flessibilità, self-confidence, orientamento a lavorare per obiettivi. Formazione continua, questo in considerazione del fatto che ogni azienda ha le proprie typicalities e non è inquadrabile un set di competenze unico per tutti.

3.3 LANXESS S.R.L

È una società di ricerca scientifica leader nei settori dei prodotti chimici in genere, dei coloranti e di altri prodotti affini, produzione e commercio all'ingrosso di prodotti chimici vari per uso industriale, attività di agenzia e distribuzione e di sviluppo prodotti. Con circa 13.100 dipendenti in 32 paesi, è un'azienda affermata sul mercato globale con un fatturato di 8,1 miliardi di euro. Questa gestisce la sua attività operativa attraverso quattro segmenti: intermedi industriali avanzati, additivi speciali e protezione dei consumatori, includendo 10 Business Unit (intermedi industriali avanzati; Saponi Fragranze; Pigmenti inorganici; Tecnologie di purificazione dei liquidi; Additivi lubrificanti; Prodotti per la protezione dei materiali; Additivi polimerici; Rhein Chemie; Saltigine; Uretani). Ha inoltre una forte cultura aziendale fondata su rispetto, proprietà, fiducia, professionalità e integrità, con una particolare attenzione nella diversità e inclusione.⁴⁸ Tra i valori fondamentali dell'azienda una priorità ha la protezione ambientale, si pone infatti l'obiettivo di diventare entro il 2040 carbon neutral.

La direttrice delle risorse umane della LANXESS ha fornito risposte distanti da quanto emerso nel il caso studio precedente.

L'impresa ha introdotto lo Smart working durante la Pandemia COVID 19 in modo totale per oltre 6 mesi, successivamente l'azienda ha ritenuto opportuno mantenere una struttura ibrida, concedendo, su richiesta della maggior parte del personale, due giorni a settimana in modalità agile cercando di garantire sempre la presenza di un numero minimo di dipendenti in sede.

La proposta di continuare a praticare lo Smart working, seppur in maniera ridotta, è stata accolta molto bene, con vantaggi sia per i dipendenti che per la società. Alcuni dipendenti hanno infatti apprezzato il fatto di poter stare a casa e potersi occupare della

⁴⁸ Specialty Chemicals | Energizing Chemistry | LANXESS

famiglia, lavorando, in maggiore relax e allo stesso tempo producendo di più, grazie all'autogestione delle pause.

Sono infatti emersi benefici quali avere più tempo a disposizione, impiegare meno tempo per i trasporti.

Due delle difficoltà riscontrate dall'impresa riguardano il piano informatico, quali problematiche di linea o costi aggiuntivi, e il luogo di lavoro spesso non idoneo per la presenza di bambini piccoli o spazi limitati.

Lo Smart working è stato introdotto in azienda con una circolare e la produzione di documentazione inerente la privacy e il controllo dei dati. L'informazione è stata semplice e comprensibile. L'azienda ha garantito che il posto di lavoro fosse idoneo con interviste "ad personam" e che ci fossero i requisiti per poter lavorare salvaguardando i dati aziendali.

Non sono state rilevate differenze nel lavoro in ufficio o da remoto, come afferma la loro manager HR: *"Se i collaboratori hanno compreso l'importanza della concessione che la società fa alle persone, sanno che pur stando a casa devono garantire che il lavoro sia svolto e nel modo migliore."* Per la relazione tra colleghi invece si è notata una differenza tra le due modalità, che riscopre positivamente il lavoro in presenza.

Nonostante l'impresa abbia affrontato una situazione emergenziale difficile dovuta anche alla mancanza di specifiche direttive per essere smart leader, la società ha dato chiare direttive su come ci si debba comportare in smart working, inviando lettere personalizzate a tutto il personale.

3.4 ACQUALATINA S.p.A.

ACQUALATINA S.p.A. è una società mista pubblico-privata che gestisce il servizio idrico integrato nell'ambito ottimale Lazio meridionale-Latina. Il 51% del capitale è detenuto in maniera frazionata da n. 38 Comuni appartenenti all'ambito territoriale ottimale, in proporzione al numero degli abitanti. Il residuo 49% è detenuto da un socio privato selezionato tramite procedura ad evidenza pubblica. L'azienda sviluppa un

fatturato stimato nella fascia di 0,5 - 1,5 (Ml. Euro) con un numero di dipendenti stimato a 340 individui.

La loro Manager HR ha spiegato che lo Smart Working è stato introdotto dalla società dal 10 marzo del 2020, non appena scattato l'allarme pandemia. Successivamente al periodo di isolamento forzato, indicativamente da marzo 2020 a giugno 2020, dovuto ai provvedimenti statali in cui la maggior parte dei dipendenti è dovuta rimanere nel suo domicilio hanno iniziato ad alternarsi ogni due settimane, dividendosi in due gruppi. Serve però una precisazione: solo le posizioni “*smartabili*”, quindi i ruoli amministrativi, sono state messe in modalità agile; i tecnici hanno potuto lavorare sul campo con tutte le misure di sicurezza del caso. Nel febbraio del 2023 lo smart working è stato reso strutturale in via sperimentale rimanendo a casa un solo giorno a settimana il venerdì, il cui orario era già previsto ridotto (dalle otto alle tredici e trenta). È stato ritenuto il giorno perfetto per minimizzare il rischio della mancanza di presenza che rendeva difficile la comunicazione e rallentava qualche processo. È stata presa questa decisione prima in via sperimentale per sei mesi, fino al 31 luglio 2023, e il 1° agosto è stato prorogato fino al 31 gennaio 2024.

All'interno dell'organizzazione la modalità di lavoro in smart working è stata accolta in modo fondamentalmente positivo. A confermarlo sono stati dei questionari somministrati ai dipendenti per cercare di capire quale fosse il livello di gradimento di questa modalità di lavoro per assicurarsi che il sentito delle persone fosse favorevole non solamente per l'efficienza lavorativa ma anche a livello relazionale. Di fatti, l'indagine rivolta ai coordinatori e ai responsabili del servizio dopo i primi 4 mesi di utilizzo della modalità agile, ha restituito un esito positivo perché nessuno ha lamentato dei disagi, né dal punto di vista della produttività né dal punto di vista del clima organizzativo. Per questo motivo hanno deciso di prorogarla per altri 6 mesi allo scadere del primo semestre.

La Manager HR continua spiegando di non aver percepito cambiamenti in merito alla produttività essendo comunque una porzione ridotta rispetto l'intera settimana lavorativa di 38 ore. Sarebbe stata una situazione differente se non si fosse previsto solamente il venerdì ma più giorni, la sua figura lavorativa ne avrebbe risentito data la grande importanza delle relazioni interpersonali, anche solo da un punto di vista logistico (sentirsi al telefono o fare delle call), avrebbe segnato, secondo il suo parere, un distacco con le persone. Per quanto riguarda i colleghi, lo smart working è stato

sicuramente apprezzato dai dipendenti con figli anche grazie alle disposizioni normative statali, tale per cui le aziende hanno avuto la possibilità di concedere una maggiore fruizione a coloro con figli minori di 14 anni, pur non avendo dato regole su quanto lo smart working dovesse essere concesso in più rispetto al resto della popolazione “*smartabile*”. Nel caso in esame è stato concesso un giorno in più rispetto al solo venerdì, per garantire un maggior work-life balance. Continua precisando che dal punto di vista delle risorse umane, concedere un maggior numero di giorni in smart working sarebbe stato deleterio in una prospettiva di lungo termine: si sarebbe accusata la mancanza di presenza fisica delle persone e il confronto immediato su determinati temi. Dal momento che le riunioni ibride non sempre sono efficaci, avrebbe reso il confronto più difficile.

In sintesi, i vantaggi riscontrati dalla modalità agile sono: il miglioramento del work-life balance e la possibilità di avere un maggiore relax nel poter affrontare le attività lavorative in ambiente domestico. Mentre nei contro: il rallentamento dei processi, la mancanza di fluidità nelle comunicazioni interpersonali e nei confronti professionali.

Data la situazione di emergenza improvvisa e la necessità di agire tempestivamente non sono state effettuate formazioni strutturate per insegnare alle persone come lavorare in smart working. Per questo motivo è stato fatto un *training on the job*, imparando a lavorare in modalità agile lavorando in modalità agile. Con il tempo si è cercato di dare tutto il supporto necessario alle persone per affrontare questo “trapasso”, fino ad organizzarsi per garantire supporto a livello psicologico, umano ed emozionale. Si è cercato di adattarsi alla situazione nel migliore dei modi possibili, umanamente e consapevoli del fatto che determinate attività potevano essere fatte andando incontro alle persone. Ad esempio, questo significava che se l’orario di lavoro era dalle 8 alle 17, le riunioni venivano fissate dalle 9 in poi. Durante la pausa pranzo, inoltre, non ci si contattava per riunioni, che erano fissate esclusivamente nell’orario di lavoro.

L’intervistata evidenzia come dalla survey che è stata fatta non siano emersi esiti negativi: lo smart working non è stato un fattore tale da corrompere la bontà dei rapporti tra capo e collaboratore. Soprattutto quando la pandemia è rientrata la modalità agile è stata ridotta ad un singolo giorno settimanale, avendo in tal modo tutto il tempo di potersi relazionare con i propri responsabili e collaboratori nei restanti

giorni lavorativi. Inizialmente ci sono state delle difficoltà dato che questa modalità rallenta la comunicazione e non è possibile utilizzare tutte le informazioni date dalla comunicazione non verbale con il rischio di generare fraintendimenti.

Risulta infine che sulla base della loro esperienza le competenze richieste ai leader per essere degli smart leader sono sicuramente le competenze informatiche:

“utilizzare la piattaforma teams per effettuare riunioni da remoto in un primo momento è stata difficoltosa, successivamente invece molto proficua, è stato infatti appurato che la formazione in modalità telematica sincrona è efficace.”

In tal senso quindi il leader dovrebbe essere una persona sensibile, in grado di prevenire determinate situazioni conflittuali grazie ad una spiccata capacità relazionale. Deve evitare i conflitti prevenendoli, sviluppando una grande conoscenza delle persone e quindi anche una buona capacità di gestirli. Conclude indicando che la gestione di team in modalità agile è più complessa: la chiave di volta è quella di curare molto l'aspetto relazionale, conoscere le persone e cercare di comprenderle. Mettersi in un'ottica di comprensione è una strategia tesa non a giustificare determinati comportamenti ma a comprendere le persone e quindi riuscire a gestirle.

3.5 Confronto e considerazioni finali

La pandemia di COVID-19 ha dimostrato in modo inequivocabile che lo smart working è diventato una realtà indispensabile, spingendo le organizzazioni a rivedere le proprie politiche e a investire in infrastrutture digitali. Tuttavia, questo ha anche messo in evidenza la necessità di un'attenzione continua alla salute mentale e al benessere dei dipendenti, oltre a una gestione oculata delle sfide legate alla sicurezza informatica.

I casi studio evidenziano alcune delle differenti reazioni avute dalle imprese durante e dopo la pandemia, se per certe organizzazioni è stata una spinta innovativa positiva come per la LANXESS e ACQUALATINA per altre come testimonia la SICAMB, ha posto di fronte a situazioni e sfide complesse.

Prima di analizzare però le differenze fra i vari case study emergono dalle interviste visioni comuni sui rischi della modalità agile, soprattutto di come aumenti la difficoltà di comunicazione sia con i leader che tra colleghi, oltre al pericolo che siano influenzati negativamente i rapporti interpersonali e che quindi impatti negativamente sulla cultura dell'impresa. Per far fronte a tale problematica le strutture che hanno mantenuto lo smart working hanno preferito una struttura ibrida, LANXESS ha infatti ridotto l'orario in modalità agile a due giorni settimanali mentre ACQUALATINA ad un solo giorno con orario ridotto. SICAMB invece anche per motivazioni dovute al suo contesto lavorativo, prettamente pratico ha preferito tornare completamente in presenza. Seppur può sembrare controverso, un altro punto in cui tutte le interviste convergono è sul fatto che la modalità agile sia stata accettata positivamente da chi ha potuto usufruirne, si confermano quindi la maggioranza dei vantaggi visti precedentemente nel capitolo 1 della tesi.

I punti in cui le aziende differiscono sono determinati dal background in cui operano, ed anche per questo diviene ancora più interessante concentrarsi sull'ultimo quesito delle interviste riguardante le competenze che dovrebbe avere uno smart leader, facendo infatti una sintesi delle tre differenti risposte, queste evidenziano: Flessibilità, self-confidence, orientamento a lavorare per obiettivi, formazione continua, fiducia nel lavoro dei collaboratori, essere una persona smart, con conoscenze informatiche avanzate, grande sensibilità, spiccata capacità relazionale e gestione efficace dei

conflitti. Al fine di evidenziare somiglianze e contrasti dei risultati appresi si propone la seguente tabella riassuntiva:

QUESITI	SICAMB	LANXESS	ACQUALATINA
<i>L'azienda ha mantenuto la struttura ibrida?</i>	No.	Si limitata a due giorni a settimana.	Si limitata a un giorno a settimana.
<i>Come è stata accolta all'interno dell'azienda?</i>	Positivamente, per chi ne ha avuto facoltà.	Positivamente, perché ritenuto vantaggioso.	Positivamente, confermato dalle survey.
<i>Quali sono stati i principali benefici?</i>	Non sono stati rilevati particolari benefici.	Avere più tempo a disposizione e impiegare meno tempo nei trasporti.	Miglioramento del work life balance, maggiore relax nel lavorare in un ambiente domestico.
<i>Quali sono stati i principali svantaggi?</i>	Difficoltà di interazione fra le figure in SW e la produzione.	Piano informatico o luogo di lavoro non idoneo.	Rallentamento dei processi, la mancanza di fluidità nelle comunicazioni interpersonali e nei confronti professionali.
<i>Sono state attuate specifiche iniziative di formazione e/o comunicazione e/o prevenzione dei burnout?</i>	No.	Conferma circolare tramite firme sulla documentazione inerente la privacy e il controllo dei dati.	Supporto a livello psicologico, umano e emozionale possibile.
<i>Come è stato influenzato l'impatto nella relazione tra capo e collaboratore e/o tra colleghi?</i>	Le relazioni non sono state ottimali.	Non sono state riscontrate differenze dal lavoro in presenza.	Non ci sono stati esiti negativi.
<i>Quali sono le competenze richieste per essere degli smart leader?</i>	Flessibilità, self-confidence, orientamento a lavorare per obiettivi e formazione continua.	Fiducia nel lavoro svolto dai propri collaboratori ed essere in continuo contatto con loro osservando i risultati raggiunti.	Essere una persona smart, con conoscenze informatiche avanzate, grande sensibilità, spiccata capacità relazionale e di gestione dei conflitti.

BIBLIOGRAFIA

- Agendadigitale.eu, Cultura E Società Digitali, Lavoro post covid. Lavoro ibrido: 5 modelli dallo smart working al fully virtual
- Botteri T. Cremonesi G.(2016), Smart working e smart workers vita per gestire, valorizzare i Nuovi Nomadi, Francoangeli.
- Cazzador, N. (2016). Il ruolo decisivo dell'intelligenza emotiva.
- Chalutz, H. B. G., & Cohen, Y. (2022). The “New Fit”: Skills and Competencies for The Future of Work. IFAC-PapersOnLine.
- Clinton, J. R. (1992). A short history of modern leadership theory. Barnabas Publishers. Pg 12
- Clinton, J. R. (1992). A short history of modern leadership theory. Barnabas Publishers. Pg 46
- Conaty, B., & Charan, R. (2010). The talent masters: Why smart leaders put people before numbers. Currency.
- Confartigianato Imprese Alto Milanese (14 Settembre 2022) Smart working: le nuove regole dal 1° settembre 2022 (confam.org)
- CRESPI F. (11 Gennaio 2023) Smart Worker: chi sono e quanti sono i lavoratori agili in Italia, Osservatori Digital Innovation.
- D'Andrea A. (2020), Scuola, novità su congedi e smart working: ecco quando i genitori possono stare a casa, (informazioneefiscale.it)
- Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. Strategic management journal, 665-682.
- Errichiello L. & Pianese T., (2020), Toward a theory on workplaces for smart worker, Facilities, 298-315
- EU-OSHA, la Campagna europea 2023-2025 sarà “Lavoro sano e sicuro nell'era digitale” Associazione Ambiente e Lavoro (amblav.it)
- Fantinato, V. (2015). Gli stili di Leadership attivati per la gestione di processi innovativi.
- Goleman, D. (1996). “Intelligenza Emotiva” di. Rizzoli
- Goleman, D. (2013). Leadership emotiva. Bur.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). Essere leader. Bur.
- Guarasci G. (2020) Congedo parentale Covid-19 e smart working, cosa cambia con il decreto Ristori (informazioneefiscale.it)

- Iannotta, M., Meret, C., & Marchetti, G. (2020). Defining leadership in smart working contexts: a concept synthesis. *Frontiers in Psychology*, 11, 556933.
- Istat, (4 febbraio 2022), Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitaria covid-19
- Lievens D. (February 10 2021), The Big Idea Series: The Burnout Crisis, How the Pandemic Exacerbated Burnout, (hbr.org). Harvard Business Review
- Oliva L. Maino F. Barazzetta E. (Ed.). (2020), Smart worker e smart working places: Lavorare oltre l'ufficio [s.l.] : Ente Bilaterale Veneto FVG.
- Oxford Language, Dictionary.
- Protocollo condiviso di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus Covid-19 negli ambienti di lavoro (14 marzo 2020), (inail.it)
- Pubblico Impiego (18 marzo 2020), Decreto "cura italia" smart working per tutta la pa. Fenalt
- Rao, M. S. (2013). Smart leadership blends hard and soft skills: ... and emphasizes the importance of continuous learning. *Human Resource Management International Digest*, 38-40.
- Reale, R. (Ed.). (2022). Dimensioni dello smart working: Sfide ed esperienze per una transizione sostenibile. FrancoAngeli.
- Reilly, A. H. (2008). The role of human resource development competencies in facilitating effective crisis communication. *Advances in Developing Human Resources*, 331-351.
- Roberts, A. R., & Ottens, A. J. (2005). The seven-stage crisis intervention model: A road map to goal attainment, problem solving, and crisis resolution. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 329.
- Rodorigo F. (2022) Smart working: quali sono le nuove regole per il 2023, tutte le novità (informazioneefiscale.it)
- Schwarz, R. M. (2013). Smart leaders, smarter teams: How you and your team get unstuck to get results. John Wiley & Sons.
- Shavinina, L. V. (2011). Discovering a Unique Talent: On the Nature of Individual Innovation Leadership. *Talent Development & Excellence*.
- Silva, A. (2016). What is leadership?. *Journal of business studies*, Quarterly.
- Smith, M., & Cooper, C. (1994). Leadership and stress. *Leadership & Organization Development Journal*, 3-7.
- Tesi di Fabretto E., Analisi dell'Impatto del COVID-19 e dello Smart Working sulla Produttività dei Lavoratori del Settore Pubblico e Privato, Politecnico di Torino.

- Treccani il portale del sapere, Smart working, due parole mille significati Società, ATLANTE.
- Treccani, il portale del sapere, Burn-out da lavoro: l'OMS lo classifica come sindrome, Società, ATLANTE

SITOGRAFIA

- < <http://www.sicamb.com> >
- < <https://lanxess.com> >
- < <https://www.acqualatina.it> >

RINGRAZIAMENTI

Il completamento di questa tesi è stato un lungo viaggio e non sarebbe stato possibile senza il sostegno, l'incoraggiamento e la collaborazione di molte persone straordinarie.

Innanzitutto desidero esprimere la mia sincera riconoscenza al mio relatore il Prof. Gabrielli e alla d.ssa Sara Mormino, la sua guida esperta e la sua capacità di stimolare il pensiero critico sono stati fondamentali per la riuscita di questo progetto. Grazie per avermi ispirato a dare il massimo e per la disponibilità e gentilezza nel rispondere alle mie infinite domande. Vorrei inoltre, esprimere la mia gratitudine a tutti i partecipanti dei casi studio, che hanno generosamente dedicato il loro tempo e le loro esperienze per la mia ricerca, contribuendo ad ottenere risultati significativi.

Un grande ringraziamento va alla mia famiglia, ai miei genitori che hanno sempre creduto in me nonostante tutto e mi hanno supportato in questo viaggio accademico, nei suoi alti e bassi, che mi hanno offerto abbracci quando più ne avevo bisogno e hanno saltato di gioia in caso di esiti positivi. Grazie per esserci sempre.

Un ringraziamento speciale va anche a Rina, mia nonna, che ha sempre pregato perché i miei viaggi verso Roma fossero sicuri, preoccupandosi che io sia sempre attenta e dicendomi che i voti in fondo non sono così importanti, perché mi vuole un mondo di bene.

Vorrei esprimere la mia gratitudine soprattutto nei confronti di mia sorella Marzia, per avermi sopportato e incoraggiato tutti i giorni precedenti agli esami, aver ascoltato le mie ansie e avermi accolto sempre con un sorriso sull'uscio di casa, indipendentemente dagli esiti delle valutazioni. Non so come avrei fatto senza di te, la connessione che ci lega non mi ha mai fatto sentire sola, nemmeno quando tornavo tardi a causa delle lezioni.

Vorrei esprimere la mia riconoscenza anche agli amici di sempre e ai “nuovi” compagni di viaggio, a chi mi ha ricordato che c'è sempre un “dopo” gli esami e mi ha ripetuto che sarebbe andato tutto bene, che la vita è bella anche nei momenti di sconforto. Grazie a chi ha condiviso ore e ore di studio pur facendo università completamente diverse solamente per poter chiacchierare nelle pause; a chiunque mi

abbia offerto o preparato un cappuccino ricordandosi che mi piace zuccherato e mi sia stato vicino condividendo la mia dipendenza da caffè e da “bar studio”, ai colleghi con cui ho passato le notti in università per ripassare fino all’ultimo, tra Monster e risate per ripetere fino allo sfinimento.

In conclusione vi ringrazio per tutti i sorrisi, le fossette, le risate, gli scherzi e i ricordi che avete creato standomi vicini durante questi tre anni, non ce l’avrei fatta senza il vostro sostegno.

Con affetto e gratitudine,

Laura Conti.