

# 2

## Lavoro e lavoratori/trici “smart”

*a cura di*  
Franca Maino

*con i contributi di*  
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi  
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

*A Nicola Bisceglie  
che con FMV condivideva  
il sogno della famiglia  
al centro della vita professionale*

Quaderni *fm*  
Corporate Family Responsibility

2

## Lavoro e lavoratori/trici “smart”

*a cura di*  
Franca Maino

*con i contributi di*  
Elena Barazzetta, Davide Boccardo, Elisabetta Fermo, Massimo Lupi  
Adele Mapelli, Luca Solari, Laura Tucci, Arianna Visentini

*fondazione* *fm* **marcovigorelli**



**Quaderni** *fm*  
Corporate Family Responsibility

**2**  
**Lavoro e lavoratori/trici "smart"**

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli  
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2018  
ISBN 978-88-943561-1-3

*direttore responsabile*  
Sonia Vazzano

*direttore di collana*  
Isabella Crespi (Università di Macerata)

*comitato di redazione*  
Salvatore Perdichizzi, Gianpaolo Tomaselli

*comitato scientifico*  
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)  
Vittorio Coda (SDA Bocconi)  
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")  
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)  
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)  
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)  
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)  
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)  
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione. Sfide e nuove opportunità  
per il benessere in azienda:  
quale spazio per lo smart working?

*Franca Maino*

7

### Riflessioni

Il lavoro agile per il settore pubblico e privato:  
scenari e prospettive

*Elena Barazzetta*

21

Valutare lo smart working: cosa ci manca?

*Luca Solari e Massimo Lupi*

33

Smart working...davvero pronti  
ad incontrare il futuro?

*Laura Tucci*

47

### Esperienze

Smart working: superare il vincolo temporale  
e spaziale del lavoro. Il caso studio UBI Banca

*Elisabetta Fermo*

57

Lo smart working nel Davines Village

*Davide Boccardo e Adele Mapelli*

73

Il lavoro agile come gestione  
di un processo di cambiamento

*Arianna Visentini*

87

### Eventi/News

Lavoro e lavoratori/trici "smart":  
Ricerca accademica ed evidenze aziendali

107

Note sugli autori

109



## Smart working... davvero pronti ad incontrare il futuro?

*Laura Tucci*

### ***1. Divertente osservare ora il mondo delle aziende...***

... curiosamente affacciato sul futuro mentre sperimenta se stesso, nel cauto tentativo di abbandonare un passato che conosce sin troppo bene. Digitalizzazione, robotica, line organization, realtà virtuale... in ogni azienda c'è qualcosa, seme di un'evoluzione futura che sta per vivere tutto il suo splendore.

Lo smart working in questo processo è un grande protagonista, testimone di "un gioco" che ha cambiato il suo contenuto, ma anche le sue regole e, mentre, giustamente, tanto ci si confronta sui suoi aspetti normativi, procedurali, tecnici e amministrativi e sugli indubbi vantaggi economici, mi piace cogliere il segno di ciò che lo smart working comporterà in termini di crescita delle persone.

Il capo non è più accanto a chi lavora, lo spazio non è più dato e non è quello quotidianamente condiviso

con i colleghi, le comunicazioni diventano per lo più digitali, il confine tra vita professionale e vita privata non è tracciato, il tempo non è scandito dal consueto e prefissato orario lavorativo, l'azienda non è necessariamente un luogo, ma una "rete" di persone virtualmente organizzate intorno ad un risultato.

Un grande cambiamento, effetto dell'evoluzione che l'uomo sta vivendo nel suo percorso di crescita e, a sua volta, leva stessa di questo cambiamento, di cui è difficile immaginare la forma in tutti i suoi contorni.

Sono però profondamente convinta che lo smart working porterà una trasformazione molto positiva, aumentando la qualità delle relazioni, promuovendo un elevato senso di identificazione con l'azienda, facilitando un processo di empowerment accelerato rispetto a qualsiasi altra leva formativa, sviluppando competenze quali creatività e innovazione, differenzialmente così pronte ad emergere.

Potrebbe questo sembrare un contro-senso, ma rifletteremo insieme sulla elevata probabilità che tutto questo accada, convinti che le persone saranno pronte ad evolvere seguendo questo percorso. Tuttavia una domanda, e forse la più provocatoria, emerge: "Proprio i Responsabili delle aziende che hanno promosso lo smart working e di cui giustamente si blasonano, saranno in grado di affrontare ciò che lo smart working porterà loro incontro quando il 'potere' di gestire le persone dovrà lasciare il posto ad una leadership che si dovrà fondare sulla sottile capacità di trasmettere input e di farli viaggiare in modo rapido e veloce, rendendosi come 'sinapsi' di una rete estremamente intelligente?". Approfondiamo allora insieme questo affascinante scenario.

## 2. "Rompiamo le righe"...

... questo sembra essere il nuovo motto che ispira le aziende, ma più in generale la vita delle persone; è questa l'epoca in cui le consuetudini, le regole definite dalle autorità tradizionalmente riconosciute, i "confini" dei comportamenti e più profondamente dei pensieri vengono "messi in crisi" e tutto questo affinché con coraggio, con molta consapevolezza e con grande senso di responsabilità emerga la coscienza di ognuno, la sua libertà di scegliere e di affrontare le conseguenze delle proprie scelte.

Ed è, appunto, molto evidente che le aziende più mature stanno affrontando questo passaggio, dando così l'opportunità alle persone di promuovere, anche tramite il lavoro, la loro evoluzione e scommettendo che questa sarà la strada per migliorare la propria efficienza e i propri risultati, visti nella prospettiva della loro qualità oltre che della loro necessaria quantità.

La forma che stanno prendendo queste aziende è quella dello smart working che, come un invisibile "architetto", sta delineando il nuovo aspetto strutturale del lavoro. A seconda delle possibilità e del coraggio delle singole aziende, le persone hanno la possibilità di lavorare uno o più giorni a settimana nel luogo che preferiscono e questa opportunità la trovo molto più naturale e molto più prossima alle inclinazioni di ogni persona rispetto alla necessità di recarsi ogni giorno e negli stessi orari ripetitivamente nello stesso luogo. Questa discrezionalità produce, inoltre, un indubbio miglioramento nella gestione delle relazioni all'interno dell'azienda, perché l'incontro diventa meno coercitivamente abitudinario e maggiormente legato ai mo-

menti in cui è costruttivamente necessario: una riunione, un employee meeting, un laboratorio creativo, un costruttivo momento di feedback, una calda e ricercata relazione tra persone nel momento in cui se ne sente il bisogno. E così, finalmente, le aziende cesseranno di essere il luogo in cui "patologie relazionali" o inutili conflittualità si amplificano proprio perché non è naturale dover passare la maggior parte del proprio tempo con persone che spesso non si sono scelte.

Grazie allo smart working sarà così possibile recuperare il valore delle relazioni in cui anche le differenze personali possono essere una costruttiva fatica nel crescere, ma relazioni che abbiano il naturale ritmo dei "pieni" e dei "vuoti", dell'alternanza della "presenza" e "dell'assenza" e in cui la persona possa crescere nella sua individualità e nella sua socialità. E come appunto ebbe il coraggio di fare lo stile dirompente di Gaudi così lo smart working sta foggiano le nuove forme delle aziende, dando loro, proprio come fece il grande architetto ispirandosi alle forme della natura, una nuova forma più vicina alla natura dell'uomo.

Avere l'opportunità di scegliere periodicamente il luogo in cui lavorare favorisce, inoltre, anche la creatività, se è vero che anche il cambiamento della prospettiva fisica favorisce il cambiamento di quella mentale, regala nuove ispirazioni, movimenta il pensiero.

«Sono salito sulla cattedra per ricordare a me stesso che dobbiamo guardare le cose da angolazioni diverse... è proprio quando credete di sapere qualcosa che dovete guardarla da un'altra prospettiva», dice il professor Keating nel memorabile film *L'attimo fuggente* e oggi le aziende cercano persone che siano in grado di sviluppare costantemente nuove imprenditorialità,

che siano in grado di intravedere nuovi obiettivi, di risolvere in modo autonomo, rapido e creativo i problemi, di dare il proprio contributo con la stessa dedizione con cui appunto il singolo imprenditore gestisce la sua impresa. Ma tutto questo viene favorito dalla libertà e dall'autonomia che viene data alle persone di gestire anche i propri spazi e i propri tempi e liberando le forze imprigionate dal "traffico mattutino per recarsi al lavoro" in forze di pensiero creativo e di innovazione realizzativa. Quando, infatti, si è da soli con il proprio lavoro ci si confronta con la capacità di avere forze autonome per affrontarlo, le soluzioni diventano maggiormente individuali e l'impegno evoca una forza autodeterminata e non condizionata dal controllo esterno, come, a volte, avviene in azienda.

Questa è veramente una grande e insostituibile occasione che le aziende, interessate sia ai propri risultati che alle proprie persone, avendo scoperto la magica e indissolubile combinazione armonica di queste due dimensioni, stanno promuovendo.

Tutto in questo scenario sta per cambiare e soprattutto quel "tutto" che riguarda le persone: il ruolo della Direzione del Personale dovrà essere rifondato in modo creativo per non rimanere solo il braccio amministrativo di questo cambiamento; nuovi sistemi di reward e compensation delle persone devono necessariamente essere pensati; finalmente scompariranno i vecchi processi di valutazione e anche il vecchio modo di concepire la formazione, che lascerà lo spazio all'auto-apprendimento e all'auto-promozione di sé.

I primi a dover sostenere questo cambiamento sono però proprio i collaboratori a cui appunto si richiede di essere pronti a sostenere il peso che l'autonomia e

la fiducia indiscutibilmente comportano. Diventare il “punto di riferimento” di se stessi non è sempre facile e il rischio di perdersi in un nuovo “campo senza confini” è dietro l’angolo ed è sicuramente più facile “tenere in vita” il filo di appartenenza all’azienda attraverso la dimensione della presenza fisica, come oggi accade, piuttosto che attraverso quello dell’efficacia, anche a distanza.

### ***3. Ma proprio non vorremmo dover scoprire...***

... che il freno di questo cambiamento sono i leader o meglio quei responsabili che attribuiscono impropriamente a se stessi la competenza della leadership, mentre ancora cercano la “pesatura” della propria posizione organizzativa e il riconoscimento della loro importanza nel numero di persone da gestire e nella dimensione fisica del proprio ufficio. Il salto più grande è richiesto proprio a loro, almeno fino a quando, e non pronostico sarà per molto, le aziende saranno ancora organizzate sulla base di principi gerarchico-piramidali e quindi ispirati a modelli in cui la leadership si esprime in modo verticale.

Finalmente stanno emergendo modelli circolari, perché ora l’individuo è pronto per sostenerli, e in quei modelli neanche più l’autorevolezza, tanto celebrata come costruttiva versione dell’autorità, è la competenza distintiva di un leader, ma la sua visione, la sua velocità di pensiero, o meglio la sua forma di pensiero-intuizione, che sa creare quelle connessioni organizzative sulla base delle quali le persone e le aziende nel loro complesso imparano ad auto-apprendere e ad auto-rige-

nerarsi. Leader che sappiano evolvere il consueto contenuto delle proprie relazioni e, piuttosto che focalizzarlo sulle istruzioni operative o sulla valutazione delle performances, lo sappiano fondare su scambi sempre adeguati alla dignità umana e all’eccellenza a cui ogni persona, se adeguatamente supportata e stimolata, è chiamata, perché, come diceva Goethe «ognuno cresce solo se sognato». E questi sono i leader del futuro, chiamati a pensare alle persone in maniera diversa e positiva, consapevoli anche della forza del loro pensiero e della grande energia che possono liberare nelle persone proprio favorendo in loro una maggiore distanza da sé e la promozione di un maggiore e personale equilibrio tra la vita condivisa nei luoghi di lavoro e quella individualmente gestita fuori dall’azienda, pur sentendosene parte.

Così lo smart working sta diventando complice del nuovo futuro e tutti noi responsabilmente abbiamo l’opportunità, e non rigidamente il dovere, di farci trovare pronti. La più grande ispirazione che lo smart working porta con sé è che l’uomo, dopo aver attraversato anni di lavoro in azienda, necessariamente basati su regole e procedure condivise, ora è diventato pronto a “giocare in squadra” in modo virtuale, dove la dimensione virtuale non significa rarefazione delle relazioni e del proprio essere, ma promozione di una individualità consistente ed efficace.

E solo così la dimensione del “risultato raggiunto insieme agli altri” non sarà da interpretare come unica necessaria condizione per poter portare a compimento le cose, ma il potenziamento delle risorse individuali di ognuno e il grande significato a cui ogni azienda dovrebbe aspirare.





Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*  
Lavoro e lavoratori/trici "smart", 2/2018

[www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org)



dicembre 2018

Fondazione Marco Vigorelli  
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano  
C.F. 97350310153  
[info@marcovigorelli.org](mailto:info@marcovigorelli.org)

ISBN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113



Lo smart working riesce a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, di contenere i costi e aumentare la produttività e, allo stesso tempo, i bisogni dei lavoratori, di conciliare vita personale e lavorativa?

Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere, anziché ridurre, il conflitto tra lavoro e famiglia, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata?

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili. La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISSN 978-88-943561-1-3



9 788894 356113



Lo smart working riesce a soddisfare le esigenze dei datori di lavoro, di contenere i costi e aumentare la produttività e, allo stesso tempo, i bisogni dei lavoratori, di conciliare vita personale e lavorativa? Essere sempre raggiungibili e disponibili può accrescere, anziché ridurre, il conflitto tra lavoro e famiglia, ridefinendo – fino a farlo scomparire – il confine tra occupazione e vita privata?

“Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*” è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili. La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive. Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

ISBN 978-88-943661-1-3



9 788894 356113