



Foto e grafica di Camilla Valli

## Smart Working

La comparsa del Covid-19 ha cambiato il nostro modo di vivere e di relazionarci, si è trasformato anche il modo di lavorare. In febbraio c'erano poco più di **570.000 persone** che lavoravano in “**modalità differita**”, a due mesi di distanza si stimano oltre **2.500.000 persone** che lavorano da casa propria, circa l' **11 %** degli occupati italiani, una percentuale altissima.

Molti parlano di **Smart Working**, ma nella maggior parte dei casi ci troviamo di fronte a **telelavoro** o **lavoro on line**. Questa situazione è stata generata dalla necessità di continuare a produrre rispettando al contempo i limiti che il distanziamento sociale e la chiusura forzata delle aziende prevedono.

Quello che sta avvenendo in Italia è l'unica possibilità che gli imprenditori hanno di proseguire con il loro lavoro. Parlare di **Smart Working** quindi è sbagliato: quando si decide di utilizzare questa soluzione organizzativa, la direzione aziendale deve fare una precisa scelta strategica, nel nostro caso le imprese sono state costrette a scegliere questa modalità come unica alternativa alla chiusura totale dell'attività.

La definizione che dà il **Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali** all'interno del suo sito è questa: “*Il lavoro agile (o smart working) è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi,*

*cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività.*”, tante belle parole ma che nascondono molte insidie.

Entriamo nel dettaglio e cerchiamo di capire meglio di cosa si tratta. Come tutte le cose di questo mondo anche lo **Smart Working** ha aspetti positivi e aspetti negativi. Vediamo se un sistema di lavoro differito può portare un reale guadagno, sia per l’azienda, sia per il lavoratore.

- a) Un primo tema è quello legato **all’infrastruttura della rete dati**, in Italia, purtroppo ci sono ancora territori in cui non è possibile un collegamento internet. Le problematiche che la didattica a distanza ha sollevato sono evidenti a tutti noi. Pensare di lavorare in modo intenso, quando per inviare e ricevere dati servono decine di secondi invece di millisecondi, è molto complicato.
- b) un secondo tema è quello dei **supporti hardware**, questi devono essere aggiornati ed in numero adeguato, pensiamo ad una famiglia di tre persone che contemporaneamente devono svolgere il loro lavoro. Il babbo e la mamma devono relazionarsi con le rispettive aziende, mentre il figlio deve seguire la lezione in video conferenza assieme ai compagni di classe. Perché questo sia possibile servono: tre computer, tre cuffie con microfono, una stampante con lo scanner e una buona rete wireless.
- c) Un terzo tema è quello della **sicurezza dei dati**, occorre prevedere sistemi e procedure adeguate per garantire che la riservatezza necessaria al trattamento dei dati sensibili venga fatta in modo corretto nel domicilio del collaboratore. Si corre il rischio di generare una seria criticità dovuta dall’impossibilità di seguire le corrette policy aziendali, inapplicabili in ambiente domestico.
- d) Un quarto tema è quello del **distanziamento sociale del lavoratore**, gli esseri umani hanno bisogno di relazioni e del riconoscimento del loro ruolo all’interno dell’azienda. Inoltre per sviluppare il senso di appartenenza, indispensabile per svolgere al meglio il proprio lavoro, servono anni di frequentazione con i colleghi. Lavorare quotidianamente a stretto contatto con altre persone permette di assimilare quegli aspetti relazionali distintivi, importantissimi per costruire un buon team. Lavorare solo da casa è impossibile, servono dei momenti di alternanza con l’ufficio in cui condividere aggiornamento e sviluppare la relazione con i colleghi.
- e) Un quinto tema è quello della difficoltà di **separare l’attività professionale dalla vita personale**, trascorrere l’intera giornata in casa, dove al contempo si lavora e si sta all’interno delle relazioni famigliari: con il coniuge, i figli, i genitori, genera inevitabilmente confusione e grande probabilità di conflitti. In molti casi questo è l’aspetto più delicato sul quale occorre lavorare con molta attenzione. È importante **darsi delle regole** su quando si

inizia e quando si finisce di lavorare. Servono dei tempi definiti di lavoro e di riposo, con delle pause tra un lavoro e l'altro. Servono modalità condivise su come fare le videoconferenze e su chi ha senso invitare e chi escludere. Serve un comportamento responsabile nella gestione della comunicazione digitale, inviare messaggi ed e-mail solo a chi ha la reale necessità di conoscere quelle informazioni. Gli inoltri selvaggi e le e-mail mandate per conoscenza a tutti i colleghi, sono forme di spam che fanno perdere un sacco di tempo.

- f) Un sesto tema riguarda lo **spazio in cui svolgere il proprio lavoro**, occorre che un'area di casa sia dedicata per questa attività. Pensare di smontare e rimontare tutti i giorni la propria strumentazione è una fonte di stress molto alta, che dopo poche settimane di lavoro genera un forte disagio. Quindi le case in futuro dovranno essere più grandi, per avere anche lo spazio dedicato all'ufficio domestico, magari con due postazioni di lavoro, una per coniuge.

Questi sono alcuni dei rischi connessi allo **Smart Working**, ci sono però anche innumerevoli benefici, che vanno messi sul piatto della bilancia. Solo in questo modo possiamo costruire un quadro completo.

- g) Un primo aspetto è quello della **riduzione delle emissioni di agenti inquinanti**, se non ci si deve più spostare per andare al lavoro tutto il combustibile necessario e l'usura dei mezzi utilizzati, sarà ridotta a zero. Inoltre ci sarà anche un risparmio, sia di danaro, sia di tempo, per il lavoratore.
- h) Un secondo aspetto è quello della **riduzione delle assenze per malattia**, molte ricerche fatte negli scorsi anni, hanno rilevato questo interessante dato.
- i) Un terzo aspetto è quello **dell'aumento della produttività**, anche questo dato emerge dalle ricerche effettuate negli scorsi anni sull'argomento.
- l) Un quarto aspetto è quello del **miglioramento del bilanciamento vita-lavoro**, avendo una maggiore libertà nella gestione del proprio tempo e potendo organizzare le proprie priorità con maggiore flessibilità, si conciliano meglio i vari impegni avendone un guadagno.
- m) Un quinto aspetto è quello della definitiva **digitalizzazione di tutti i processi di gestione aziendale**. Il passaggio dalla "carta" al "dato" è una rivoluzione copernicana. Poter gestire tutto in modo digitale dà innumerevoli vantaggi.
- n) Un sesto aspetto è quello dello **spazio necessario alle aziende** per accogliere i loro collaboratori, se molte persone lavoreranno da casa propria anche le aziende potranno avere uffici più piccoli a parità di lavoro prodotto.

Abbiamo visto cosa possiamo ottenere con lo **Smart Working** e a cosa dobbiamo stare attenti. Proviamo adesso di capire cosa dobbiamo fare per implementarlo all'interno della nostra azienda e come organizzarlo per ottenere i migliori risultati.

Per lavorare in **Smart Working** occorre modificare il proprio **modello organizzativo** e costruirne uno nuovo focalizzato sui **risultati a breve e medio termine**. La maggior parte delle nostre aziende, purtroppo, ha dei modelli organizzativi basati sul **soddisfacimento delle urgenze** e sul **lavoro in emergenza**, occorre cambiare paradigma di riferimento.

Altro aspetto importante è la definizione chiara di dove si sta andando. Bisogna iniziare a **condividere** con i propri collaboratori **gli obiettivi aziendali** a breve e medio termine. Essi devono sapere in modo chiaro cosa l'azienda si aspetta da loro e quello che devono fare per soddisfare queste aspettative.

- 1) Lo **Smart Worker** deve essere un collaboratore con **più autonomia** e **più responsabilità** del lavoratore medio attuale. Gli devono essere dati degli **obiettivi chiari** da raggiungere, lo **standard qualitativo** richiesto e dei **tempi definiti** per quando le cose devono essere terminate. La sua capacità di **gestire il tempo** deve essere la caratteristica strategica da sviluppare per poter ottenere ottimi risultati.

Assieme a queste cose servono anche degli indicatori, dei **K.P.I.** (Key Performance Indicator) “**che funzionino**”, per misurare nel modo adeguato il suo livello di prestazione. La criticità che si deve presidiare è il rischio che il nostro collaboratore si trovi disorientato, perda la propria **sicurezza psicologica**, smetta di divertirsi. La **qualità del suo tempo** è importantissima, questo è il suo bene più prezioso, la sua “miniera d'oro”.

- 2) Lo **Smart Leader** deve avere la capacità di “**essere agile**”, deve sapersi **relazionare in modo empatico** con i suoi collaboratori. Occorre che sappia **comunicare in modo motivante**. La sua leadership deve essere garbata ma allo stesso tempo ferma. Il suo compito è quello di gestire il team facendo leva sul **senso di appartenenze** e di **identificazione** con il brand aziendale.

Ascoltare i bisogni emotivi dei propri collaboratori è una competenza che deve acquisire. La sua attenzione deve essere rivolta al **coinvolgimento** dei suoi collaboratori, deve far sentire l'azienda vicina a chi lavora in **Smart Working**. La conoscenza dei loro bisogni, associata alla fiducia che essi devono avere nei suoi confronti, sono le principali **leve motivazionali** che il leader deve utilizzare. Deve sempre tener presente che i suoi collaboratori difficilmente sono autopoietici, **generare sempre nuovi stimoli** è un altro dei suoi obiettivi.

I vecchi modelli organizzativi basati sul controllo del proprio collaboratore, sulla misurazione delle ore passate in ufficio come indicatore di qualità, sul livello di deferenza nei confronti del leader, sono tutti comportamenti superati e dannosi all'interno di un approccio smart.

- 3) La **Smart Company** deve mettere la **persona al centro** della sua azione per realizzare il suo business. Lo sviluppo e la **formazione** delle risorse umane sono le leve più importanti per

**fidelizzare i suoi collaboratori** e restare sul mercato in modo dinamico. Deve imparare a lavorare in un mondo sempre più veloce dove le varie operazioni non si possono più svolgere in modo sequenziale ma contemporaneamente e sotto pressione. Questo lo si può fare se i propri collaboratori hanno la capacità di adattarsi a questo nuovo modus operandi.

Un **cambio culturale** di questo tipo richiede **tempo** e soprattutto **qualcuno che lo guidi** avendo ben chiari i vari passaggi. Bisogna abbattere la **barriera culturale** che frena questo processo di cambiamento. Bisogna formare nel modo adeguato le tante “**persone analogiche**” presenti oggi in azienda. Con i “**nativi digitali**” le cose sono più semplici, loro sono già stati socializzati a questo nuovo modo di lavorare. Occorre sempre aver presente che anche se si lavora da casa propria si fa parte di una squadra e che il risultato finale è il frutto del contributo di tutti quelli che hanno partecipato a produrlo. Da soli non si va da nessuna parte, la forza del gruppo sta nella **capacità di relazione** che le persone riescono a sviluppare tra di loro.

Come potete intuire ci sono alcune attività che possono con relativa facilità essere trasformate in **Smart Working**, mentre per altre sarà più complicato. Per tutte le attività che si svolgono in ufficio questa transizione è relativamente semplice. Mentre quando passiamo alla produzione tutto è più complesso. Le linee produttive automatizzate, costruite con la logica 4.0, si possono controllare da remoto e permettono un altissimo livello di lavoro smart, mentre le linee tradizionali sono difficilmente gestibili in questa modalità. Servono le persone in fabbrica per farle funzionare. Purtroppo il tessuto industriale italiano è ancora poco evoluto in questi aspetti.

Lavorare utilizzando lo **Smart Working** ha degli indubbi vantaggi, ma ci sono molte cose da fare per rendere efficiente questo assetto organizzativo. La **chiarezza dei ruoli**, degli **obiettivi** e il **controllo delle prestazioni** dei propri collaboratori, sono le prime cose da pianificare. Sono indispensabili però anche attività per la **costruzione** ed il **mantenimento del team** di lavoro, percorsi di **affiancamento** per i nuovi assunti per socializzarli al modo di lavorare dell'azienda, e tanto supporto ai collaboratori, anche di tipo psicologico, quando necessario.

Lo **Smart Working** è il futuro ma prima di fare questa scelta ci si deve organizzare bene.

◆ Se desiderate mettermi in contatto con me, per chiarimenti od approfondimenti, eccovi i miei riferimenti:

✉ [info@studiosardelli.it](mailto:info@studiosardelli.it)

☎ + 39-335-5328248

Grazie per avere letto il mio articolo, a presto.

Cordialmente,  
Gianluca Sardelli

#autonomia #responsabilità #indicatoridiprestazione #kpi #sicurezza psicologica #gestionedeltempo  
#qualitàdeltempo #obiettivi #formazione #leadership #comunicazione #gestionedelteam  
#teambuilding #appartenenza #fiducia #conoscenza #ascoltare #bisogniemotivi #collaboratori  
#brand #motivazione #coinvolgimento #relazione #controllo #risorseumane #organizzazione  
#modelliorganizzativi

**Publicato su PULSE di LinkedIn il 14-04-2020 - MARTEDÌ**