

PIANIFICHIAMO RIPARTENZA E RILANCIO

Non sempre i grandi cambiamenti avvengono all'improvviso come è successo con lo smart working durante la pandemia. In alcuni casi i trend li anticipano e gli HR devono riuscire a intercettarli per non farsi cogliere di sorpresa



Roberto Ferrari
Senior partner ISMO

Da sempre, noi HR sappiamo che i cambiamenti – anche quelli che attengono al lavoro e ai lavori – si verificano con i trend. Non capitano all'improvviso.

Invece lo Smart working – a parte sporadiche esperienze pre-Covid – si è affermato all'improvviso l'8 marzo 2020.

Da tempo, però, alcune organizzazioni avevano sperimentato il lavoro "altrove" – quello che **Federico Butera** definisce **ubiquo** – con modalità che potessero coniugare maggior produttività ed efficienza per il datore di lavoro e miglior benessere organizzativo e personale per i lavoratori. È su questa base che possiamo affermare che è stato messo in campo un nuovo modo di lavorare: per gli smart worker, i loro capi e le interfacce, cioè per coloro i quali sono rimasti nei posti di lavoro tradizionali. Tutti hanno condiviso che, per aver successo, la nuova misura, lo smart working appunto, doveva essere inserita in un nuovo modello di Organizzazione agile, con valorizzazione di un processo di **delega** e **fiducia** nelle relazioni **top-down** e con **responsabilità individuale** nelle relazioni **bottom-up**.

È valutazione comune che i 5 milioni di lavoratori (circa il 30% dei lavoratori dipendenti) hanno operato da remoto, volontariamente, con affidabilità, operosità, responsabilità e senso del dovere, lavorando in quantità almeno uguale ai tempi di

lavoro in ufficio. Se non tutti, oltre il 90% degli smart worker.

Il nuovo modo di lavorare non può essere limitato alle forme del rapporto spazio-temporale delineato dallo smart working. È però opportuno condividere la necessità di un approccio manageriale decisamente orientato a una **gestione per obiettivi**, con controllo sui risultati, più che sui **comportamenti** e un'attitudine dei dipendenti a **operare in autonomia**, "meritandosi" gradi di libertà via via più ampi nell'esercizio del proprio ruolo professionale.

Il cosiddetto "new normal" richiede nuovi paradigmi nell'interpretazione del ruolo di dipendente. Più flessibilità, disponibilità e orientamento agli interlocutori per ottenere più libertà, autonomia, soddisfazione sul lavoro. Il manager saprà convivere con una situazione nuova per tutti, con ricerca di **soluzioni smart**, anche all'interno delle configurazioni spazio-temporali dell'impresa.

L'**organizzazione agile** responsabilizza e stimola il maggior numero di collaboratori, opera per un opportuno coinvolgimento, per incentivare la **partecipazione** alla vita dell'impresa da parte del personale. L'impresa partecipata è più bella, più funzionale, più motivante e più produttiva. La funzione Risorse Umane avrà sempre più, anche per queste misure, il **ruolo di facilitatore**, di diffusore della nuova cultura organizzativa e relazionale, predisporrà le nuove regole (procedure

“La ripresa della vita lavorativa senza le costrizioni determinate dalla pandemia, non è imminente. Possiamo pianificarla”

e accordi) e pianificherà momenti formativi ad hoc, sostenendo e valorizzando i nuovi comportamenti spazio-temporali del personale. Gli HR manager e gli HR professional dovranno anche occuparsi di un importante numero di collaboratori che, per la “non telelavorabilità” dei processi di lavoro, non potranno partecipare a tali innovazioni.

Con ciò si potranno pianificare occasioni ed eventi per accentuare le relazioni interpersonali, per coinvolgere i collaboratori al di là del ruolo ricoperto, per individuare benefits e occasioni collegiali motivanti e gratificanti.

La ricerca di nuove **situazioni smart** per i lavoratori tradizionali completerà l'attenzione specifica a non generare situazioni con lavoratori di “Serie A” e di “Serie B”.

Vale la pena considerare **potenziali rischi** che le nuove situazioni legate allo smart working potrebbero generare. Ad esempio, bisognerebbe trovare contromisure per evitare:

- **il rischio di “non riuscire a staccare”**, cioè la tendenza a impiegare un eccesso di tempo all'attività lavorativa, ben superiore all'orario convenuto. Con ciò il famoso “diritto alla disconnessione” non sarebbe solo legato agli strumenti ICT, ma al saper definire un confine tra lavoro e non lavoro. Non si tratta del pluri-dichiarato **work-life balance**, ma di poter trovare nuovi equilibri, con il motto **work-life integration**, che sviluppa libertà di impegno e di intensità professionale, sia in qualità che in quantità, sapendo ottimizzare e valorizzare pause, altri mondi, altre viste, altri interessi.
- **Il rischio di isolamento**, per assenza di relazioni interpersonali, informali, con i colleghi in particolare. In altri termini l'assenza di network,

di socialità, di appartenenze funzionali e dei gruppi di interesse in azienda. Caratteristiche che rendono assente quello che Bion chiama “il gruppo di base”. Con ciò anche la partecipazione ai momenti tipici dell'attività sindacali può risultare critica. Negli accordi sindacali si dichiara che il lavoro “a distanza” lascia intatte le possibilità di carriera, di formazione, di confronto e tutela dei diritti acquisiti. Oltre gli accordi, che a volte restano sulla carta, serve che si attuino prassi coerenti.

- **Il rischio di assuefazione alla nuova soluzione spazio-temporale**, che è speculare a quanto successo a fine febbraio 2020. Allora è stato impiegato tanto tempo per lasciare la sede aziendale e adattarsi alle proprie abitazioni, ora – per molti – vi è difficoltà a rientrare in ufficio... quasi che la nuova situazione, più confortevole, rappresenti l'unico modo di lavorare. Non può essere. Abbiamo bisogno di dialogo, confronto, socialità, comunità professionale... e ciò non può essere confinato al lavoro a distanza.

La ripresa della vita lavorativa “senza costrizioni” determinate dalla lunga anomalia pandemica, non appare così imminente. Possiamo ipotizzarla e un po' pianificarla.

Dobbiamo far tesoro degli apprendimenti per rinsaldare la fiducia organizzativa. Ci aspettiamo molti quesiti: la digitalizzazione, la dematerializzazione, l'organizzazione agile... come impatteranno sul nostro futuro? Per le risposte possiamo prenderci un po' di tempo per progettare il futuro del lavoro e dei lavori, senza farci prendere di sorpresa, come è successo, con il *remote* e il *distance working*, che con un DPCM si sono affermati con forza e grande intensità. ■