



WISEWORKING

...e se a questo punto il lavoro *smart* non fosse più sufficiente?





Introduzione

Comunque sia stata percepita – minaccia terribile e vicina o remota e impalpabile –, qualunque sia l'opinione personale sulle cause che l'hanno scatenata o sulle modalità con cui è stata gestita (a tutti i livelli) e a prescindere da quali apprendimenti sapremo ricavarne, una cosa è certa: la drammatica e complessa esperienza pandemica che abbiamo attraversato tra febbraio e maggio di quest'anno ha messo profondamente in discussione regole, abitudini e convinzioni del nostro vivere quotidiano. Per restare alle questioni più evidenti, essa ci ha bruscamente ricordato che...

- **Non siamo immortali come individui, eterni come società né indispensabili come specie:** al contrario siamo creature vulnerabili sotto molteplici punti di vista, la salute è un bene assai deperibile e anche le nostre più solide istituzioni non possono efficacemente difenderci contro l'incertezza. Per dirla poeticamente, *“del domani non v'è certezza”*. Questa consapevolezza dovrebbe aiutarci a mettere a fuoco le nostre priorità quotidiane e i nostri progetti di vita.
- **Non siamo isole:** la cooperazione è, senza ombra di dubbio, la miglior “strategia” a disposizione dell'essere umano per sopravvivere e prosperare. Per quanto possa sembrare a volte faticosa, essa potrebbe forse spronarci ad avere un approccio meno competitivo ed ego-riferito alla relazione con gli altri e con l'ambiente (le risorse naturali non sono infinite!). In una realtà iperconnessa (ben oltre il *World Wide Web*) non possiamo pensare di ritagliarci un nostro piccolo mondo su misura: usciamo dai grossi guai attuali e preveniamo quelli futuri solo insieme!
- **Non siamo i “padroni del mondo” né abbiamo il dominio assoluto del nostro destino:** che ci piaccia o no, siamo parte integrata e integrante della Natura e la nostra esistenza inter-dipende da un'infinita varietà di fattori che non sono sotto il nostro controllo. Illuderci del contrario e agire sulla base di quelle convinzioni è – come abbiamo sperimentato – molto pericoloso.

Detto questo, non c'è dubbio che alcuni dei “cambiamenti forzati” (dal distanziamento sociale all'impoverimento collettivo) abbiano peggiorato le nostre condizioni di vita, mentre altri potrebbero aver inaspettatamente aperto strade interessanti da percorrere al di là delle necessità contingenti. Il cosiddetto **'lavoro da casa'** appartiene a questa seconda categoria, al netto di tutte le criticità con cui ci siamo ritrovati a fare i conti: connessioni ballerine, software che non fanno il loro dovere, colleghi *freezzati*, crollo definitivo delle barriere fra vita privata e professionale, figli che compaiono durante i meeting, *business lunch* casalinghi, sedie della cucina troppo rigide e divani troppo comodi...

Eppure, grazie a (o nonostante) qualche mese di esperimenti più o meno fallimentari, tra coloro che hanno provato questa modalità di lavoro quasi nessuno tornerebbe ad andare 5 giorni alla settimana in azienda! Anche se in modo scomposto e disomogeneo, sembra essere maturata la concreta sensazione che, con qualche aggiustamento, si possa davvero arrivare ad una nuova concezione del lavoro valida anche in un mondo *Covid-free*. A questo punto la domanda è: quali “aggiustamenti”?

Il primo ha a che fare con un chiarimento terminologico: se è vero che moltissime persone (circa 8 milioni, come vedremo) si sono trovate a sperimentare, magari per la prima volta nella loro



vita, una forma di lavoro a distanza, non è affatto detto che quella modalità sia stata (e sia tutt'ora) effettivamente **smart**. Secondo la Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana, lo 'Smart-working' o 'Lavoro agile' è *"...una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento delle attività"*.



Anche solo a partire dalla sua definizione intuiamo come questo termine evochi e comporti una relazione fra organizzazione e dipendente (ma anche fra capo e collaboratore e fra colleghi) molto diversa rispetto a quella a cui siamo culturalmente abituati. E la differenza fondamentale non ha a che fare né con il luogo fisico (lo studio o il salotto di casa al posto dell'ufficio o la sala riunioni) né tantomeno con gli strumenti tecnologici (la possibilità di comunicare a distanza senza difficoltà e di avere accesso a tutti i materiali/documenti necessari) ma con **il passaggio da un approccio sostanzialmente quantitativo** (baricentrato cioè sul numero di ore formalmente dedicate all'attività lavorativa) **ad uno più qualitativo** (il raggiungimento di specifici obiettivi concordati).

Detto in altri termini lo smart-working suggerisce l'opportunità di smarcarsi da una 'cultura del cartellino', che si focalizza soprattutto sul rapporto economico fra numero di ore lavorate e compenso, per orientarsi verso una cultura del risultato, che sposta l'accento sull'esito del lavoro (cosa si vuole realizzare) lasciando al processo (come ci si arriva) maggior libertà di interpretazione. Questa seconda strada si basa su alcuni presupposti nient'affatto banali, fra i quali:

- **Sufficiente chiarezza, concretezza e realizzabilità/sostenibilità degli obiettivi:** più si resta nel vago e nell'astratto, più è facile cadere in malintesi e fraintendimenti; nondimeno, per quanto flessibile, il compito assegnato è fondamentale sia concordato e percepito (da entrambe le parti) come realisticamente compatibile con i tempi di consegna previsti e le risorse disponibili;
- **Fiducia da parte del committente nelle capacità di *self management* del collaboratore o del team;**



- **Equivalente fiducia nella capacità del collaboratore/team di assumere la ownership nell'organizzazione del lavoro.**

Traspare in modo evidente lo spostamento da uno stile gestionale basato su regole e controlli ad uno che fa leva sulla (relativa) autonomia e sulla motivazione personale: prendendo a prestito il linguaggio dell'Analisi Transazionale di Eric Berne, potremmo parlare di evoluzione da una dinamica genitore-bambino ad una adulto-adulto.

A partire da questo chiarimento (a nostro parere necessario), proviamo a capire **se e come il lavoro smart potrà realmente radicarsi come pratica sostenibile per tutti gli stakeholder**, mettendo poi in dialogo i dati relativi a questo trend con quelli riconducibili ad un tema ben più ampio: quello del ben-essere organizzativo, nelle sue varie declinazioni. Tutto questo ci condurrà alla parte conclusiva di questo paper, in cui ipotizzeremo una risposta credibile alla seguente domanda, volutamente provocatoria: e se lavorare in modo intelligente (*smart*) non fosse sufficiente per garantire un reale ben-essere individuale, organizzativo, sociale e ambientale?

Lo smart-working prima del Covid

Secondo l'osservatorio del Politecnico di Milano **nel 2019 gli smart worker in Italia erano circa 570mila, il 20% in più rispetto all'anno precedente.**

Il ritmo della sua diffusione sembrava dunque già sostenuto. Il 58% delle grandi aziende dichiarava di avere avviato progetti di smart working, un 7% di imprese affermava di avere avviato iniziative informali e un altro 5% prevedeva la sua introduzione nel 2020. Tra il rimanente 30%, il 22% pensava di introdurlo in futuro. Il trend era dunque affermato, e in effetti capitava spesso di incontrare amici o conoscenti che dicessero "*domani sono in smart working, lavoro da casa*".

La prassi più diffusa prevedeva il lavoro agile un giorno alla settimana, da modulare e concordare in modo flessibile con il proprio manager; in un quarto dei casi i giorni settimanali diventavano due, mentre solo il 10% delle aziende permetteva la libera scelta.

I dati del suo gradimento tra i lavoratori confortavano manager ed HR sulle scelte compiute: lo smart working mostrava **impatto positivo sulla soddisfazione per il lavoro**, con il 76% delle persone intervistate che si diceva soddisfatto della propria professione, contro il 55% degli altri dipendenti senza accesso allo smart working. I lavoratori agili erano anche più orgogliosi dei risultati delle loro aziende (71% rispetto al 62%) e desideravano prolungare la loro esperienza in azienda (71% rispetto al 56%).



Tra i principali benefici nell'introduzione della smart working, le organizzazioni citavano il **miglioramento dell'equilibrio fra vita professionale e privata** (46%) e la crescita della motivazione e del coinvolgimento dei dipendenti (35%). Con la sua introduzione, le grandi aziende cercano per i loro lavoratori un migliore equilibrio fra lavoro e vita privata dei lavoratori (indicato dal 78% del campione), al quale fa seguito l'attrazione e il coinvolgimento dei talenti (59%), e la ricerca di un maggiore benessere organizzativo (46%).

Ma non ci sono solo le grandi aziende. Per quanto culturalmente meno vicine alle forme del lavoro flessibile, **anche tra le Pubbliche Amministrazioni si registrava una forte crescita dello smart working**: rispetto all'anno precedente i progetti strutturati di Smart Working erano raddoppiati e passati dall'8% al 16% del campione studiato. Anche la galassia delle PMI era in movimento, tra luci e ombre: rispetto all'anno precedente, erano in crescita dall'8% al 12% le aziende con progetti



strutturati, anche se risultava più diffuso un approccio informale (in crescita dal 16% al 18%), favorito dalla minor complessità dell'ambiente organizzativo. In direzione opposta, cresceva anche rispetto al 2018 la percentuale di PMI disinteressate al tema (dal 38 al 51%).

Come sempre nei percorsi di cambiamento, stavano emergendo alcune criticità. Circa la metà del manager non rilevava particolari difficoltà, mentre il 34% citava difficoltà nella gestione delle emergenze, il 32% nell'utilizzo delle tecnologie e il 26% nella pianificazione delle attività. Sull'altro fronte, il 35% degli smart worker percepivano isolamento, il 21% era disturbato da distrazioni esterne, e l'11% citava problemi nella comunicazione e collaborazione virtuale e nell'utilizzo delle tecnologie. Si trattava con buona probabilità di **aspetti critici destinati almeno in parte ad essere in parte riassorbiti nel breve periodo**, attraverso la pratica, l'allenamento e l'individuazione di migliori soluzioni organizzative.

“Per praticare davvero lo Smart Working occorre superare l'associazione che sia solo lavoro da remoto, ma interpretarlo come un percorso di trasformazione dell'organizzazione e della modalità di vivere il lavoro da parte delle persone – aggiunge Fiorella Crespi, Direttore dell'Osservatorio del Politecnico in un commento ai dati emersi dalla ricerca 2019 – che passa anche dal ripensamento degli spazi e da un nuovo modo di lavorare basato sulla fiducia e la collaborazione. Agire sulla flessibilità, responsabilizzazione e autonomia delle persone significa trasformare i lavoratori da 'dipendenti' orientati e valutati in base al tempo di lavoro svolto a 'professionisti responsabili' focalizzati e valutati in base ai risultati ottenuti”.

Nessun dubbio dunque che si fosse all'alba di un cambiamento importante, che il Covid avrebbe a breve accelerato bruscamente nel tempo e amplificato nella portata.



Lo smart-working durante il Covid

In circa due mesi **il numero dei lavoratori italiani smart passa dai 570mila citati a circa 8 milioni**. Di fronte all'impossibilità di continuare le attività professionali negli abituali luoghi di lavoro, con un rapido quanto faticoso salto in avanti persone e aziende reperiscono e riorganizzano le risorse necessarie, riconvertono processi e operatività in modalità digitale; **il lavoro da remoto diventa, in pochi giorni, l'unica modalità possibile per dare continuità alla vita di molte organizzazioni**. Sotto la spinta delle necessità impellente, in poche settimane viene realizzato quel salto che altrimenti avrebbe richiesto anni di dibattiti, preparazioni, sperimentazioni e dubbi. Prassi consolidate, inerzie culturali e timori di caos e improduttività vengono forzati e superati in pochi giorni. Com'è andata dunque?

Una ricerca di LinkedIn, comparsa a metà maggio e realizzata su un campione di oltre 2.000 lavoratori, cerca di fotografare l'impatto del lavoro a distanza sulla vita e sulla salute delle persone. Su un piatto della bilancia c'è stata fuor di dubbio l'efficace gestione dell'ordinario – e in molti casi anche qualcosa in più, probabilmente meglio di quanto molti si aspettassero – ma sull'altro le persone hanno scontato il costo di un riadattamento a tappe forzate. **Il 46% dei lavoratori smart durante il lockdown dichiara di essersi sentito più ansioso o stressato** e il 18% ha percepito un impatto negativo di questo cambiamento sulla propria salute mentale. Il 27% dei lavoratori ha vissuto difficoltà con il sonno, mentre il 26% ha fatto fatica a concentrarsi durante il giorno.



Un capitolo importante di questa indagine è riservato al tempo. Il 22% dei lavoratori ha percepisce l'aspettativa organizzativa di una più rapida risposta alle richieste e di una più prolungata disponibilità on-line, ha iniziato le giornate in anticipo e prolungato l'orario di lavoro fino alle 20:30. Il tempo di spostamento da casa-ufficio è stato probabilmente associato alla categoria "lavoro", e così la giornata è iniziata prima e finita dopo. **Nel complesso il 48% dei lavoratori intervistati ha lavorato durante il lockdown più ore del solito**, una in più



ogni giorno, per un totale di 20 ore (3 giorni) in più al mese. Il confine tra tempo professionale e tempo personale sembra diventare più labile e permeabile non solo negli orari, ma anche nella continuità del lavoro, il cui ritmo viene interrotto per molti anche dalle esigenze della famiglia e dei figli, inseparabili dal luogo fisico dell'abitazione.

All'ansia del cambiamento in corso si aggiunge la preoccupazione per lo scenario al termine dell'isolamento. Il 19% delle persone intervistate si è chiesta se la propria azienda sarebbe sopravvissuta, mentre il 16% ha temuto per il proprio lavoro.

Veniamo invece agli impatti positivi. **Il primo è senz'altro la possibilità di trascorrere più tempo con la famiglia**, citata dalla metà degli intervistati. Come a dire che quel confine permeabile tra lavoro e vita privata può presentare anche dei risvolti positivi. Il 27% ha citato tra i risvolti positivi **una migliore alimentazione**, il 14% la possibilità di fare **maggiore esercizio fisico**. L'11% dei lavoratori ha sottolineato un **positivo impatto sulle relazioni personali**.



Una indagine CGIL-Fondazione Di Vittorio, realizzata nello stesso periodo, raggiunge attraverso un questionario on-line al 6170 persone, l'82% delle quali ha cominciato a lavorare da casa con l'emergenza (anche se il 31,5% di questo campione avrebbe desiderato farlo anche prima).

Nel tracciare un bilancio del periodo di transizione viene rilevato per esempio che poca attenzione è stata prestata al **diritto alla disconnessione** (56%), mentre al contrario abbastanza o molta attenzione è stata rivolta ad altri elementi di benessere quotidiano, come il ricircolo d'aria (85%), la correttezza ergonomica della postazione di lavoro (66%), le pause (54%). Non ultimo, **dello smart working hanno spaventato le minori occasioni di confronto e di scambio con i colleghi, e l'aumento dei carichi familiari** (71%).

Tra gli aspetti positivi, il 94% dei rispondenti ha sottolineato il **risparmio di tempo negli spostamenti casa-lavoro**, la flessibilità nell'organizzazione del proprio lavoro, l'affermazione



del lavoro per obiettivi, la riduzione dello stress lavoro-correlato (55%) e una migliore organizzazione dei diversi aspetti della vita.

Questa indagine introduce anche una interessante distinzione del campione per genere, che permette di vedere con chiarezza come questa **modalità di lavoro risulti più pesante, complicata e stressante per le donne**. Lo smart working è stato nel periodo della quarantena più stimolante e soddisfacente per gli uomini, che colgono anche maggiormente in esso il fascino della novità (per il 64% degli uomini lo *smart working* permette di stare al passo con i cambiamenti in atto, mentre tale componente scende tra le donne al 58%).

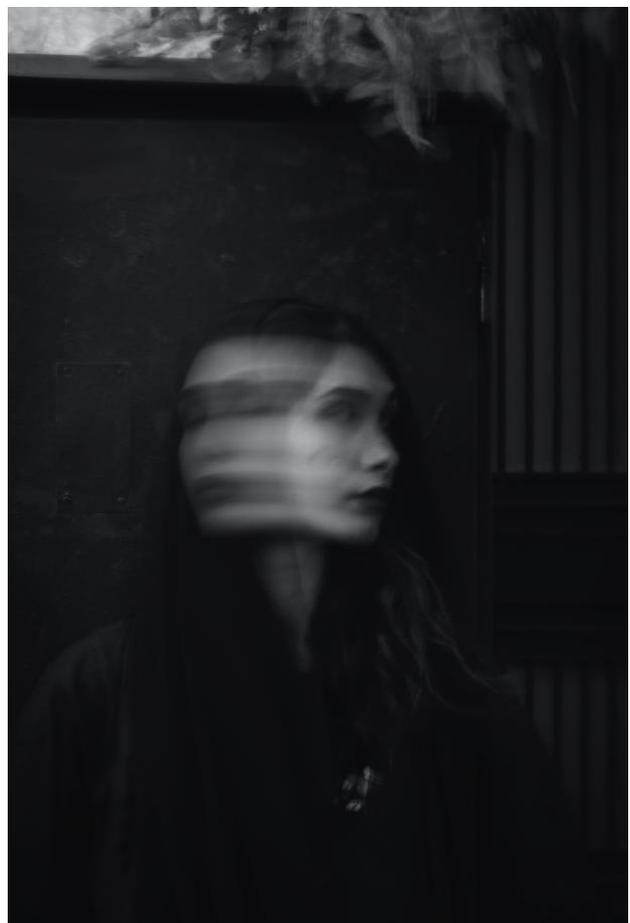
Provando ad alzare lo sguardo verso il superamento del *lockdown*, **il 60% degli intervistati avrebbe voluto proseguire l'esperienza di smart working anche dopo l'emergenza**, mentre solo il 22% avrebbe voluto ritornare allo scenario precedente. Uomini e donne si sono divisi verso l'auspicio di una sua prosecuzione nel tempo: le donne – dovendo sopportare maggiormente il peso della conciliazione lavoro-famiglia – dichiaravano meno entusiasmo degli uomini.

Verso una nuova normalità

Di fronte all'improvvisa rottura di schemi e abitudini consolidate e alla concomitante necessità di non interrompere la produttività, si può comprendere la difficoltà di trovare un nuovo equilibrio, sano e sostenibile, tra lavoro, famiglia e tempo libero. Come spiega Laura Parolin, vicepresidente dell'Ordine degli Psicologi, commentando la ricerca di LinkedIn:

*“È comprensibile sentirsi **smarriti e frastornati dalla novità**, tuttavia è altrettanto cruciale sfruttare il ritrovato contatto con se stessi per imparare ad ascoltarsi e ripensare emozioni, ansie, paure”. “Sono proprio questi tipi di situazioni – continua Parolin - che evidenziano lo stretto legame tra il nostro benessere psicologico, la produttività e la capacità di lavorare in team”.*

Secondo Francesco Tucci e Giampaolo Galli dell'OCPI dell'Università cattolica, vi sono opinioni differenti sui possibili benefici sociali e psicologici dello *smart working*. Una volta superato lo *choc* del cambiamento frontale e repentino, in molti indicano tra gli effetti positivi dell'affermazione dello *smart working* **un miglioramento complessivo dell'equilibrio fra lavoro e vita privata, una maggiore produttività ed efficienza dei processi aziendali**. In particolare tra gli elementi che acquistano centralità ritroviamo anche in questo contributo, come già emerso dalla ricerca della CGIL, l'orientamento al lavoro per obiettivi, vero tormentone dello sviluppo organizzativo





dall'inizio del secolo, ora elemento imprescindibile della condivisione tra lavoratori e manager e principale strumento di gestione e controllo.

Tra gli impatti negativi questi studiosi riprendono criticità già citate, dalla **percezione di maggior isolamento rispetto all'ambiente di lavoro**, la possibilità di disturbi e distrazioni esterne provenienti dall'ambiente domestico e **il pericolo di *overworking***. Il primo in particolare – il sentimento di isolamento – riporta l'attenzione su una dimensione centrale dell'esperienza di lavoro nelle organizzazioni, che fa di ogni persona un polo di connessioni e

uno snodo di un'unica rete di relazioni. Essa permette non solo il fluire dei processi organizzativi, ma compone nello stesso tempo quel tessuto professionale/personale che offre fondamentale nutrimento alle persone e al loro sviluppo. Il passaggio dall'incontro quotidiano con i colleghi al suo surrogato virtuale è uno dei costi da imputare al pandemia, ma forse neppure tra i peggiori. La sensazione d'insieme è



che qualora le relazioni fossero avviate e sufficientemente “consistenti”, **il passaggio alle comunicazioni digitali non sia stato d'impaccio né sul piano dell'oggetto di lavoro, né su quello relazionale**. Certo le relazioni si nutrono di presenze e di contatti in presenza, ma se il tempo degli incontri non è troppo diradato e c'è una certa attenzione alla “manutenzione”, alternare lavoro in team a distanza e in presenza è una delle cose che si possono imparare.

Al contrario, con persone che si conoscevano poco o del tutto sconosciute, costruire relazioni di fiducia e collaborazione a distanza può essere un percorso complicato e incerto, ma nemmeno in questo caso così difficile. D'altronde, tutti noi abbiamo conosciuto e collaborato in tanti ambiti della vita con persone conosciute al telefono, senza nemmeno la possibilità di vederle in viso. Naturalmente nessuno strumento a distanza ci darà mai la ricchezza e completezza di una relazione in presenza, né quella possibilità di sentire il tenore emotivo che accompagna parole, gesti e posture; tuttavia, la sensazione di isolamento percepita durante la pandemia è probabilmente non tanto il prodotto di un nuovo modo di veicolare la comunicazione *intenzionale* con i propri interlocutori, quanto **il frutto dell'assenza di tutte le altre forme di comunicazione informale e involontaria**, quello sfondo generato dalla semplice permanenza nel luogo di lavoro, dal trascorrere del tempo immersi in flussi comunicativi non diretti primariamente a noi, ma a partire dai quali, per osmosi, traiamo apprendimenti importanti e sviluppiamo sentimenti di inclusione.

Una valutazione d'insieme dell'impatto dello *smart working* **non può trascurare la dimensione ambientale**. Una ricerca ENEA (Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile) ha realizzato uno studio coinvolgendo 5.500 lavoratori in 29 Pubbliche Amministrazioni. Sulla base dei dati raccolti ha calcolato che lo smart



working può ridurre la mobilità quotidiana di circa un'ora e mezza in media a persona, per un totale di 46 milioni di chilometri evitati, e un corrispondente risparmio di 4 milioni di euro di mancato acquisto di carburante e un taglio di 8000 tonnellate di CO₂. Anche pensando a forme di alternanza tra *smart working* e lavoro in ufficio, **il vantaggio ambientale di tutti i mancati spostamenti è enorme.**



Un periodo di cambiamento improvviso e tumultuoso, dunque, ma in quali forme si assesterà questa grande sperimentazione che abbiamo vissuto? Tra i primi a parlare di “nuova normalità” c’è Marcello Albergoni, country manager di LinkedIn Italia, a commento della ricerca citata: *"Covid-19 ha avuto un impatto sul nostro modo di lavorare, ci stiamo tutti adattando alla nuova normalità e stiamo imparando ad essere flessibili. Questo periodo ha portato con sé una serie di sfide molto diverse, e per chi ha la fortuna di poter lavorare da casa, stiamo vedendo un impatto sulla nostra salute mentale e sul nostro benessere"*.

I vantaggi per le persone e le organizzazioni sono troppo evidenti e rilevanti per pensare ad un ritorno al passato, piuttosto sembra immaginabile un equilibrio flessibile tra lavoro in azienda e lavoro *smart*. 50% e 50%? 40% e 60%? Saranno probabilmente le esigenze del momento e gli accordi tra aziende, manager e collaboratori, piuttosto che regolamenti e policy HR stringenti, a ridefinire periodicamente tali bilanciamenti.

Per capire l’ampiezza del fenomeno, che non è solo organizzativo, ma sociale in senso ampio, possiamo chiederci quanti sono i potenziali *smart worker* in Italia. In un recente articolo, Tito Boeri stima tale percentuale attorno al 24 per cento della forza lavoro. Altri studi ampliano il possibile bacino degli *smart worker* fino al 35 per cento. Da un quarto a un terzo dei lavoratori italiani possono diventare potenzialmente *smart*. Sono cifre enormi.

La domanda di benessere nelle organizzazioni

La sensazione d’insieme, rileggendo queste ricerche e i relativi commenti, è che il periodo della quarantena abbia portato con sé, insieme agli altri elementi più visibili – relativi alle tecnologie, all’evoluzione delle relazioni professionali e alle pratiche manageriali, agli equilibri lavoro/famiglia/vita privata – anche **una maggiore attenzione alla dimensione del benessere personale**. Da tempo l’esperienza del lavoro viene letta anche attraverso questa prospettiva, e il Covid sta accelerando, tra gli altri, anche questo trend, peraltro già importante.

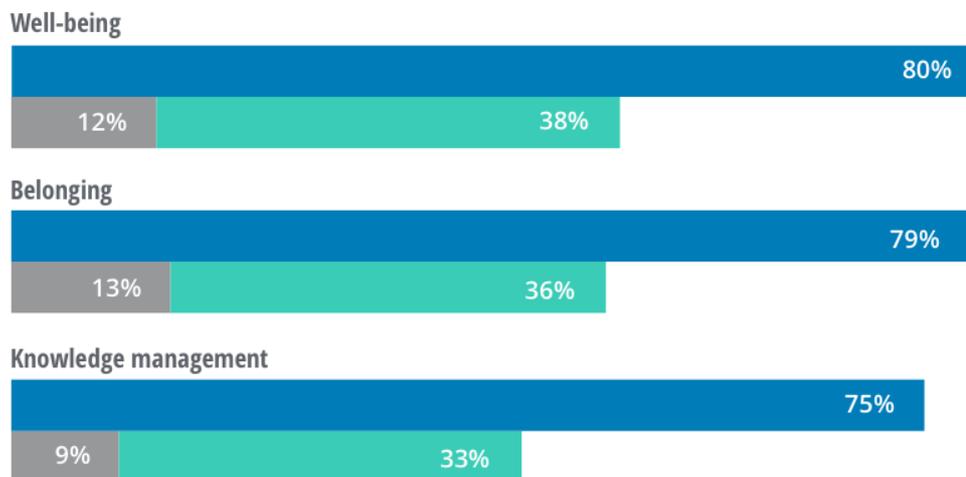


Un importante contributo alla legittimazione della centralità di questo tema viene dall'edizione 2020 della *Global Human Capital Trends* di Deloitte. **Nel ranking globale** dei trend più importanti nella gestione e sviluppo del capitale umano, **il well being trova infatti collocazione in cima alla scala, al primo posto**. Per guardare più vicino a noi, anche la spaccatura del campione nelle diverse regioni del mondo vede il tema al primo posto nell'Europa Occidentale.

FIGURE 2

Perceived importance exceeded organizational readiness for all of this year's trends

■ Very ready ■ Ready ■ Important or very important



Deloitte Global Human Capital Trends 2020

La lettura di questa ricerca ci riporta indietro di qualche mese rispetto all'impatto del Covid, ma vale la pena riflettere su qualche dato. Il primo è naturalmente quello relativo alla percezione di importanza del benessere nell'esperienza di lavoro, presente nell'80% delle scelte e di fronte al quale meno della metà degli intervistati pensa che la propria organizzazione sia pronta. Questa differenza tra importanza percepita da una parte, e risposta delle organizzazioni dall'altra, traccia il perimetro del potenziale impegno per colmare questo scarto, e **spingerà le organizzazioni verso la progettazione e realizzazione di nuove iniziative per ricercare quella condizione di ben-essere che sempre più persone considerano elemento irrinunciabile anche dell'esperienza professionale**.

Ma cosa significa in concreto ricercare ben-essere nel lavoro? E perché chiedere alle aziende di farsi carica *anche* del benessere delle loro persone? Senza che questa domanda ci riporti indietro di quasi un secolo, al tempo della nascita delle *Human Relations* – che pure avrebbero risposte sensate e ampiamente collaudate a questa domanda – e per rimanere ai dati della recente ricerca di Deloitte, **la prima finalità del focus sul benessere** (scelta dal 62% dei rispondenti) **è il miglioramento della workforce experience**. Sembrerebbe quasi tautologico che un maggior benessere delle persone sul lavoro porti ad una esperienza professionale di maggiore qualità, se non fossimo in epoca di grande attenzione ai **livelli di engagement** e all'**immagine sociale delle organizzazioni**, la cui propagazione attraverso tutti i possibili canali è oggetto di attenzione (e preoccupazione) non solo da chi si occupa di employer branding. L'esperienza positiva di un collaboratore non si traduce infatti solo in un maggiore livello di impegno e cura per il proprio lavoro, ma anche in una **diffusione di essa nello**

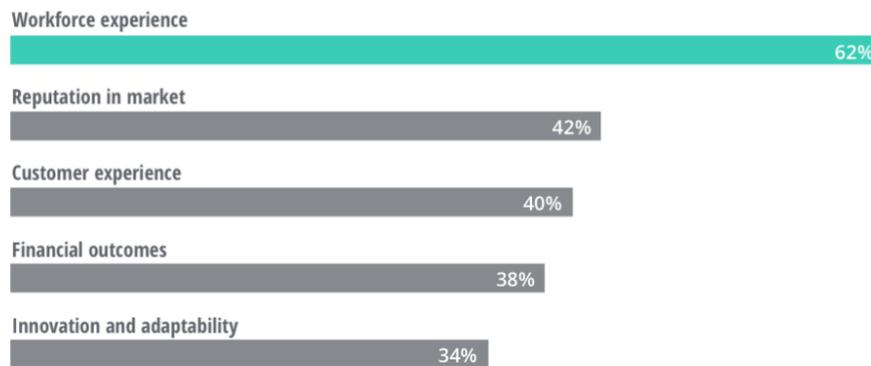


storytelling quotidiano, potenzialmente amplificato dai social network. Oltre a ciò, un alto livello di soddisfazione per la propria esperienza professionale è una delle basi del consolidamento di quel **sentimento di appartenenza** (*belonging*) la cui importanza percepita è appena al di sotto del *well-being* (79%).

FIGURE 1

Well-being drives improvements in workforce experience more often than any other business outcome

Which of the following are most (positively) impacted by your well-being strategy? Select all that apply.



Source: Deloitte Global Human Capital Trends survey, 2020.

Il dato più interessante a nostro parere è tuttavia quello che unisce le risposte rimanenti degli intervistati nel grafico qui sopra, perché connettono in modo diretto lo stato di benessere delle persone a indicatori hard della gestione d'impresa: nel complesso il **94% dei rispondenti pensa che le *well-being strategies* delle loro aziende sostengano la performance dell'organizzazione**, visibile nei risultati economico-finanziari, nella reputazione, l'innovazione e l'adattabilità ai mutamenti del contesto.

La centralità del tema benessere emerge dunque con evidenza da questa ricerca, così come la sua connessione con il business. Bene, ma concretamente, cosa c'è dentro le "strategie" di *well being*? quali proposte vengono realizzate? E in ultima analisi, come si connette tutto ciò con lo *smart working*?

Come si vede dal grafico qui sotto le iniziative maggiormente utilizzate dalle organizzazioni si concentrano **sulla salute fisica, mentale, finanziaria del dipendente** (34%), mentre un numero minore di aziende concentra la sua attenzione sulla sola salute fisica o sulla sicurezza dell'occupazione. Sono dunque più diffuse le proposte che considerano il benessere come lo stato di salute e sicurezza risultante dall'azione concomitante di elementi differenti: *sto bene* – potremmo sintetizzare – *se il mio corpo è sano, se la mia mente funziona senza essere ostacolata da eccessivi elementi stressogeni e se le condizioni materiali mi permettono una vita dignitosa.*



Most respondents' well-being strategies take a broad view of well-being

Which statement best describes your organization's well-being strategy?

Our well-being strategy is comprehensive and integrated into the way we design work and develop our workforce experience to provide purpose and meaning

21%

Our well-being strategy focuses on the physical, mental, and financial health of our employees

34%

Our well-being strategy focuses on the physical health of our employees

13%

Our well-being strategy is focused on managing occupational safety

15%

Deloitte Global Human Capital Trends 2020

Rispetto ad una ipotetica scala evolutiva, potremmo dire in termini generali che **il modello di benessere tende a diventare olistico, a comprendere cioè più componenti integrate tra loro**. Se ritorniamo ad osservare la realtà a noi più vicina, questo modello è visibile anche qui: prima con le convenzioni, poi attraverso programmi di welfare più strutturati e articolati, anche molte aziende italiane stanno seguendo questo percorso e integrando man mano nella loro offerta ai dipendenti agevolazioni e vantaggi economici, servizi per la salute del corpo e in tempi recenti anche iniziative finalizzate al contrasto dello stress, a volte realizzate all'interno dell'azienda stessa.

Tra le strategie per la realizzazione del benessere, la tendenza più significativa – e qui ci ricollegiamo all'evoluzione dello *smart working* – è tuttavia quella riportata dalla prima voce del grafico qui sopra, citata dal 21% dei rispondenti e ampiamente sottolineata dagli autori della ricerca. Si tratta dello spostamento di prospettiva, già operato da molte organizzazioni, da una rappresentazione del benessere come condizione vissuta dal lavoratore alla **progettazione del lavoro stesso "intorno al ben-essere"**. Mentre il focus dell'attenzione nelle proposte di benessere è stato per molto tempo concentrato su servizi *accessori* – nel senso che potevano di fatto anche non esserci, oppure erano spesso ricondotti al proteiforme contenitore del welfare – si cerca ora di ricondurlo al design della stessa esperienza lavorativa, al cuore della progettazione della job, non al suo "contorno". *Redesigning work around well-being*, questo è in sintesi il punto.

Gli esempi riportati di questo trend considerano a vasto spettro *how, when, where, and by whom the work is done* e spaziano dalla reimpostazione dei **tempi** del lavoro, alla **flessibilità** nell'organizzazione del lavoro e del **riposo**, nella **programmazione** del tempo libero. L'elemento che spicca maggiormente non è tuttavia da ricercare nella novità delle soluzioni di job design, ma nel decentramento delle decisioni e nel percorso di **co-progettazione** che porta alla loro realizzazione. Esse vengono infatti individuate dai singoli team di lavoro con ampi margini di





autonomia nella programmazione del tempo, **producendo contestualmente maggiore coesione e ownership all'interno del gruppo e collaborazione tra i team impegnati nelle diverse filiere di processo.**

In questo movimento verso il decentramento, la spinta centrifuga viene compensata dal **ruolo "centripeto" delle HR**, considerato il miglior regista possibile delle strategie locali di *well being*. Per una funzione spesso in cerca di vocazione, questo ruolo rappresenta, secondo i ricercatori di Deloitte, una ottima occasione di **allargare il perimetro e allungare nel tempo la loro missione: dalla cura dei talenti di oggi a quella del lavoro di domani.**

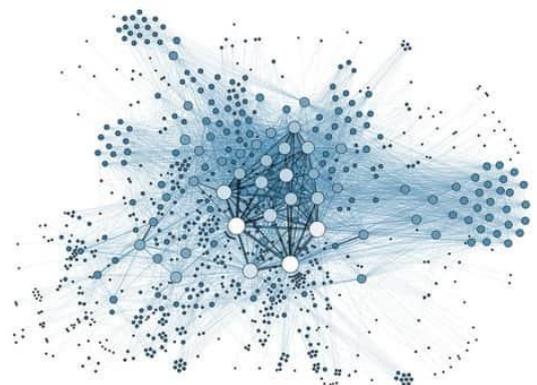
Da Smart a Wise working

Ora: cosa succede se noi mettiamo in relazione i molteplici bisogni emergenti di ben-essere personale con quelli non meno pressanti relativi alla sostenibilità economica, sociale e soprattutto ambientale con cui le organizzazioni di ogni genere e dimensione devono e dovranno confrontarsi? Succede che un approccio *smart* non basta. Nelle sue realizzazioni concrete, **questo modo di lavorare fatica a mantenere in equilibrio la molteplicità di istanze compresenti.** Può essere decisamente riduttivo focalizzarsi ad esempio sugli aspetti strettamente gestionali dell'attività lavorativa lasciando sullo sfondo quelli relazionali; oppure enfatizzare il miglioramento di efficacia ed efficienza produttiva a discapito dell'ecologia dei processi; o ancora privilegiare l'obiettivo come regolatore dell'azione manageriale comprimendo eccessivamente i bisogni individuali e famigliari.

Per evitare di cadere in queste trappole può essere d'aiuto fare un passo oltre, o meglio indietro, per ampliare la prospettiva e tratteggiare un modello di lavoro che integri esigenze personali e organizzative. Ciò significa riconoscerne l'interdipendenza, **includendo nella "visione" anche gli stakeholder nel senso più ampio del termine, dalle famiglie ai fornitori, senza dimenticare gli ambienti fisici, sociali e naturali di cui sono parte.** A noi piace parlare di **wiseworking**, un approccio al lavoro basato sulla "saggezza", intesa come consapevolezza, derivata dall'esperienza, che introduce naturalmente armonia nella considerazione e nella condotta. Una proposta che invece di ragionare in termini di importanza o di priorità dell'una o dell'altra variabile, ponga l'attenzione sulla reciproca, ineliminabile relazione fra di esse.

A nostro parere, lavorare in modo *wise* significa riconoscere che:

- **Le organizzazioni sono sistemi di interdipendenze:** la qualità di funzionamento delle loro "parti" (singole persone, team, aree funzionali, dipartimenti, stabilimenti, sedi...) impatta ed è influenzata da tutte le altre; lo stesso vale per gli interlocutori esterni (fornitori, clienti, partner...) e l'ambiente (naturale, fisico e sociale) in cui sono inserite. Prendersi cura e rispettare ognuna di queste dimensioni è un modo per prendersi cura di sé. Viceversa, ragionare per compartimenti stagni, a tutti i livelli, rischia di portare al





deterioramento di qualche “parte” ed essere controproducente per l’intero sistema.

- **Le organizzazioni sono sistemi sociali prima che produttivi:** gli esseri umani sono portatori di bisogni biologici ed esistenziali ineliminabili, qualunque sia il contesto in cui si muovono. Ecco perché la tutela della salute fisica, emotiva, psicologica e relazionale di tutte le persone che operano all’interno di un’impresa non è sacrificabile né considerabile come una *commodity*. In caso contrario si vengono inevitabilmente a creare delle iniquità e più in generale degli squilibri che rendono l’azienda dannosa per chi lavora al suo interno e per l’ambiente (naturale, fisico e sociale) in cui è inserita.
- **Le organizzazioni sono sistemi organici capaci di apprendimento:** dare la possibilità alle persone di riflettere sull’efficacia dei processi organizzativi che li vedono coinvolti direttamente e contribuire al loro miglioramento consolida naturalmente un senso di *shared responsibility* e quindi di appartenenza.
- **La cooperazione è la forma più virtuosa (ed ecologica) di interazione:** favorire l’emergere di una cultura della collaborazione e di una leadership diffusa rafforza e allo stesso tempo rende più flessibile un’organizzazione, moltiplicandone il potenziale creativo. Nello specifico, quello del team polifunzionale (da 4 a 8 persone, altrimenti la complessità interna delle relazioni e della comunicazione diventa eccessiva) è l’assetto tendenzialmente più generativo.
- **La definizione di obiettivi condivisi, motivanti e sostenibili fa la differenza:** affinché le persone, e ancor di più i gruppi di lavoro, possano sprigionare le proprie risorse (fisiche, emotive e mentali) è fondamentale che diano senso a ciò che stanno facendo e ne percepiscano il valore, non solo economico. Inoltre dare la possibilità alle persone di organizzare il lavoro individuale e di team in modo flessibile (dal punto di vista dei tempi e degli spazi) stimola un senso di responsabilità condivisa che rende più efficace il lavoro: affinché questa strada sia percorribile è evidentemente necessaria la presenza di un sufficiente livello di fiducia reciproca, che va costruita nel tempo.

Le precedenti affermazioni implicano la convinzione che **il fine ultimo di un’organizzazione** non sia l’esclusiva creazione di profitto per gli azionisti ma **la creazione di valore economico e sociale per tutti gli stakeholder** (includere la/le comunità di riferimento vicine e lontane nello spazio nel tempo) **nel più totale rispetto dell’ambiente naturale.**

Siamo consapevoli di quanto questa proposta possa risultare ad alcuni poco realistica e ad altri fin troppo nota. Purtroppo, per quanto già ampiamente messi a fuoco e trattati dagli studi organizzativi, questi spunti sono rimasti fino ad oggi perlopiù teorici. Dal nostro punto di vista, la prospettiva di un lavoro *wise* – favorita anche dal dibattito che si è sviluppato intorno allo *smart-working* – diventa significativa se messa in relazione alla complessa congiuntura storica attuale: **siamo nella fertile e rara condizione** – pagata purtroppo a caro prezzo – **di poter esplorare nuovi territori e muoverci verso orizzonti davvero inediti e malleabili.** Non possiamo più permetterci di lasciare intentati quei principi. Ecco perché ci piace pensare che queste nostre note possano contribuire ora ad alimentare un processo riflessivo e progettuale.



Evidentemente, anche qualora tali spunti dovessero risultare interessanti per alcuni “**esploratori**”, non basterebbe uno schiocco delle dita per tradurli in pratiche effettive e men che meno per farli sedimentare in una cultura aziendale. Come sempre, una volta maturata e assimilata la scelta di muoversi in una certa direzione, si tratta poi di mettere a fuoco concrete strategie di lavoro e progettare azioni coerenti che possano innescare e facilitare cambiamento.

A titolo di esempio, ne suggeriamo alcune:

- **analisi/diagnosi dello stato di ben-essere complessivo** percepito all'interno dell'organizzazione;
- analisi e revisione critica dei processi di lavoro in una **prospettiva inclusiva, partecipativa e sistemica** che integri approccio *top-down* e *bottom-up*;
- formazione e comunicazione finalizzata alla **diffusione di *mindset*, comportamenti e abitudini attente al ben-essere** degli stakeholder coinvolti;
- percorsi di sviluppo dedicati a singoli team (e relativi manager) per stimolare l'analisi di situazioni specifiche e la **progettazione condivisa di soluzioni “ecologiche”**;
- supporto individuale per una **interpretazione più consapevole e wise del ruolo manageriale**.

In questo scenario MensCorpore mette a disposizione esperienza, competenze e attitudini per accompagnare persone e organizzazioni in percorsi orientati al ben-essere. Corpo, cuore, mente, relazioni, alimentazione e ambiente sono per noi i fattori chiave di questa “condizione”, a partire dai quali progettiamo i nostri interventi. Essi vanno coltivati con capacità e cura, confidando altresì nella naturale intelligenza del sistema, in quella saggezza alla quale accediamo nel momento in cui iniziamo a “mollare la presa”.

Nicola Castelli e Marco Leonzio



Indice delle fonti e delle ricerche citate

- Angelici, M., Profeta, P. (2020), *Smart-working: work flexibility without constraints*, Dondena WP n.137. [approfondisci qui](#)
- Boeri, T., Caiumi, A., Paccagnella, M. (2020), *Mitigating the work-safety trade-off*, *Covid Economics: vetted and real-time papers*, 2 issue, 8 aprile.
- Barbieri, T., Basso, G., Scicchitano, S. (2020), *Italian workers at risk during the Covid-19 epidemic*, 12 aprile. [approfondisci qui](#)
- CGIL - Indagine sullo Smart Working durante la pandemia, [approfondisci qui](#)
- Deloitte – Global Human Capital Trends 2020, [approfondisci qui](#)
- ENEA - Ricerca sull'impatto ambientale dello *smart working*, [approfondisci qui](#)
- Politecnico di Milano - Osservatorio Smart Working POLIMI (2019), [approfondisci qui](#)
- Tucci Francesco e Galli Giampaolo *Smart working: dove eravamo, dove siamo e come sta reagendo la rete italiana*, 23 aprile 2020. [approfondisci qui](#)