

# 10

## Lavoro, famiglia e conciliazione di fronte alle sfide del virtuale

*a cura di*  
Giacomo Vigorelli

*con i contributi di*  
Rosangela Lodigiani, Daniele Malaguti, Elinora Pisanti  
Giovanni Scansani, Teresina Torre, Riccardo Tosi





Quaderni *fm*  
*V*  
Corporate Family Responsibility

10

# Lavoro, famiglia e conciliazione di fronte alle sfide del virtuale

*a cura di*  
Giacomo Vigorelli

*con i contributi di*  
Rosangela Lodigiani, Daniele Malaguti, Elinora Pisanti  
Giovanni Scansani, Teresina Torre, Riccardo Tosi

*fondazione* *fm*  
*V* *marcovigorelli*



**Quaderni** *fm*  
*Corporate Family Responsibility*

**10**  
**Lavoro, famiglia e conciliazione  
di fronte alle sfide del virtuale**

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

© Fondazione Marco Vigorelli, 2022  
ISSN 2724-2986

*direttore responsabile*  
Sonia Vazzano

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

*comitato di redazione*  
Gian Marco Pellos, Sonia Vazzano

*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  
Sposeresti un avatar?

*Giacomo Vigorelli*

7

## **Riflessioni**

*This is the question...*

Tra vita privata e lavoro: smart working nel *new normal*

*Teresina Torre*

15

Nuove tecnologie e lavoro: sfide, rischi e opportunità

*Daniele Malaguti*

29

Il lavoro come legame sociale  
all'epoca della rivoluzione digitale

*Rosangela Lodigiani*

43

## **Esperienze**

Welfare aziendale, lavoro agile e partecipazione  
nella trasformazione del lavoro

intervista a *Giovanni Scansani* a cura di *Sonia Vazzano*

59

La professione HR nel lavoro del futuro  
intervista a *Elinora Pisanti* a cura di *Sonia Vazzano*

75

La gestione dei team a distanza  
intervista a *Riccardo Tosi* a cura di *Tiziana De Marino*

85

Note sugli autori

97



<https://www.linkedin.com/in/giavig/>



## **Introduzione.** **Sposeresti un avatar?**

*Giacomo Vigorelli*

Dall'inizio della pandemia stiamo sperimentando un importante cambiamento sociale che influenza il lavoro di tutti e in particolar modo il dove e il come ci relazioniamo nel lavoro. Siamo diventati esperti delle molteplici piattaforme tecnologiche che supportano la nostra vita professionale ogni giorno. Abbiamo imparato a lavorare da remoto e ad apprezzare quando una testa di un bambino appare sullo schermo di una riunione. Stiamo arrivando alla consapevolezza che molti lavori non torneranno mai ad essere 100% in presenza e che il concetto di lavoro ibrido rimarrà con noi per qualche tempo (o forse per sempre).

Questo cambiamento, che probabilmente gli storici del prossimo secolo identificheranno come inizio di un cambio di paradigma, presenta chiaramente molti aspetti positivi e alcuni rischi da te-



nere in considerazione. Il presente quaderno propone degli spunti multi-disciplinari per affrontare le sfide che questo nuovo paradigma ci presenta. Mi è capitato di sperimentarlo in prima persona. Negli ultimi due anni mi sono trasferito due volte cambiando continente (dalla Polonia a Singapore e poi Inghilterra), ma anche cambiando ruolo e azienda. In ogni nuovo inizio ho dovuto costruire relazioni e rapporti di fiducia virtualmente. Seppur possibile e facilitato da molte soluzioni tecnologiche, mi sono accorto di come la gestione delle persone, soprattutto in team internazionali, tenda ad avere una deriva verso relazioni di tipo transazionale, con minori possibilità di relazioni profonde e senso di appartenenza.

Questo è un rischio significativo che bisogna approfondire e conoscere quando si costruiscono i nuovi modelli organizzativi necessari per il lavoro ibrido. Importante per mantenere i livelli di engagement dei dipendenti, ma anche il valore psicologico del lavoro in quanto attività *in relazione*.

La famiglia, con le sue variegate relazioni, viene spesso considerata come la scuola per eccellenza della nostra capacità di relazionarci col prossimo, e quindi punto di partenza per lo sviluppo delle nostre capacità di costruire relazioni significative sul lavoro. Allo stesso tempo l'azienda è il luogo dove si entra in relazione con altre persone per realizzare un obiettivo più grande di noi, un obiettivo (*purpose*) che sarebbe irraggiungibile se ci provassimo da soli. Credo quindi che per imparare a identificare il giusto bilanciamento nella sfida del virtuale, sia importante avere la ricchezza delle

relazioni familiari come punto di riferimento per l'azienda.

Questi temi sono stati proposti e rivisti sotto vari aspetti negli interventi che presentiamo in questo quaderno. Come per gli altri quaderni, la prima parte offre riflessioni multidisciplinari che coprono, in questo caso, la sfera aziendale, sociale e psicologica. Nella seconda parte invece raccogliamo alcune esperienze concrete di chi sta lavorando per rendere sostenibile il nuovo paradigma di cui abbiamo parlato.

Il primo tema delle *Riflessioni*, proposto da Teresina Torre, si inserisce nell'orizzonte organizzativo del lavoro che cambia. Non si tratta ovviamente solo della prospettiva dello smart working a cui ci siamo abituati, fraintendendone per un certo periodo anche il senso... Vengono sollecitati temi come quello del *commitment* da parte dell'azienda, della necessità di ri-pensare nuovi modelli organizzativi, di un nuovo concetto di *leadership* e di *management skills* e dell'importanza del dialogo con tutti gli *stakeholders*.

Daniele Malaguti, dalla prospettiva della psicologia del lavoro e delle organizzazioni, mette a fuoco alcuni degli impatti possibili su persone e relazioni che il cambiamento del lavoro sta generando. A cambiare non è infatti solo il modo di lavorare e di organizzare il proprio lavoro all'interno delle organizzazioni, ma anche il senso di appartenenza (più transazionale) e la profondità delle relazioni (virtuali). Questo predispone ad un rischio di impoverimento, non solo dei contenuti del la-

voro, ma nell'ambito di un isolamento dei lavoratori, con conseguenze sul benessere e sulla perdita delle funzioni psicologiche che il lavoro stesso porta con sé.

La prospettiva sociologica, proposta dalla riflessione di Rosangela Lodigiani, suggerisce di mantenere un punto di osservazione più ampio nell'orizzonte dei cambiamenti in atto, che non deve mai dimenticare una parola chiave: sostenibilità. Il concetto di sostenibilità deve essere applicato ovviamente al contesto sociale e delle comunità, ma aprirsi sempre di più ad una riflessione sui suoi tre macro assi – economico, ambientale, sociale – che rivelano l'importanza di ripensare “velocemente” ad una radice antropologica del lavoro.

La parte delle *Esperienze* ci presenta tre modi diversi di osservare il “lavoro che cambia”.

Il primo è offerto da Giovanni Scansani, un professionista dalle mille sfaccettature che si occupa da anni di questi temi e che ha la peculiarità di guardare il fenomeno dalla prospettiva accademica, consulenziale, organizzativa e anche di diffusione culturale. Scansani mette a fuoco il valore del lavoro, del welfare aziendale e della nuova *leadership*, scandagliando il lavoro agile nella necessità di porre sempre di più l'attenzione su un welfare aziendale pensato sempre nell'ottica di un *win-win* tra organizzazione e collaboratori.

Il secondo è presentato da Elinora Pisanti, Human Resources Executive Director Italia e ora UK e Irlanda di Bristol Myers Squibb, che da oltre 25 anni

si occupa di gestione delle risorse umane nelle grandi e complesse organizzazioni di diversi settori, sia in Italia sia a livello internazionale. Pisanti ci invita a mettere *davvero* al centro le persone nel lavoro del futuro, e non secondo uno slogan più o meno blasonato, ma in base ad iniziative concrete che mostrano come sia possibile farlo anche in una grande multinazionale.

Il terzo è proposto da Riccardo Tosi, con una grande esperienza in Enel, e che si è trovato in questo ultimo periodo, come tanti, a gestire a distanza alcuni team di lavoro. Dalla sua esperienza emergono non solo vantaggi e svantaggi, rischi e opportunità incontrati, ma anche il tema della gestione di uomini e donne, quello della costruzione della fiducia da remoto e del monitoraggio delle risorse e il confronto tra lavoro e famiglia nella gestione delle relazioni, con un accenno sulla conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica dei padri.

A conclusione di queste pagine, che è stato abbastanza complicato mettere insieme perché stiamo parlando di fenomeni non ancora conclusi e tuttora in trasformazione, ci resta una consapevolezza su tutte che risponde forse alla domanda provocatoria del titolo di questa *Introduzione*: sarebbe più facile sposare un avatar, ma di certo ci perderemmo il bello dell'umano, che è innanzitutto relazione, e questa consapevolezza dobbiamo poterla portare nel nostro contesto professionale.



*Photo by Glenn Carstens-Peters on Unsplash*

# Riflessioni





*teresina.torre@economia.unige.it*



***This is the question...***  
**Tra vita privata e lavoro:**  
**smart working nel *new normal***

*Teresina Torre*

***1. Dove va il lavoro? O meglio, dove andremo a lavorare?***

Dove lavoreremo a partire dal prossimo anno? In ufficio o a casa? O in altri luoghi che stanno emergendo come alternative possibili? Che cosa sta cambiando nel modo con cui le persone vivono la propria dimensione lavorativa? Perché è sempre più chiaro che “la” questione del luogo di lavoro non è solo una questione “di” luogo – nonostante già questo abbia implicazioni non banali sull’uso degli spazi aziendali e di quelli privati, come sullo sviluppo di forme di coworking (dove le persone lavorano ciascuna per sé fruendo di facilities e servizi). È una questione di respiro più



ampio, che riguarda contenuti, relazioni e contesto, dentro e fuori l'ambito lavorativo.

Dopo due anni di intenso smart working (o di presunto tale), interrogarsi su come si evolverà il dibattito su modalità lavorative e relative prassi significa tenere alto l'interesse per una questione che tocca tutti noi molto da vicino, quella di un lavoro più a misura di persona, che rispetti il desiderio di equilibrio tra la vita lavorativa e quella "non lavorativa", desiderio sempre più affermato e ricercato non solo dalle giovani generazioni che si affacciano al mondo del lavoro, ma anche da chi, in quel mondo, c'è già.

La tendenza è ben documentata. La recente Randstad Employer Brand Research mostra che il work-life balance è ritenuto importante dal 65% del campione (costituito da 6.590 intervistati tra la popolazione attiva in Italia), così da collocarsi in cima alla graduatoria degli elementi più ricercati in un'azienda, e lo è in particolare per la componente femminile (che, per scelta o per condizione, è più esposta alla necessità di presidiare lavoro e famiglia), per coloro che posseggono un livello di istruzione inferiore (che si può ritenere siano meno motivati ad investire le proprie risorse nella sfida professionale) e per i baby boomers (che si presume, avvicinandosi l'obiettivo della pensione, sviluppino un maggiore orientamento agli spazi di vita privati). Ancora, una ricerca condotta da Deloitte su un campione globale di oltre 23.000 giovani (GenZ e Millennials), tra cui 800 italiani, evidenzia come work-life balance e opportunità di apprendimento siano giudicati fattori strategici nel

rapporto di lavoro, e segnala un marcato interesse per il lavoro da remoto, proprio come opportunità per bilanciare meglio gli spazi di vita privata.

## **2. Smart working, prima durante e dopo**

Peraltro, lo smart working – per come i suoi propugnatori lo avevano descritto agli albori, basti pensare alla narrazione proposta da Clapperton e Vanhoutte nel loro bestseller del 2014 *Il manifesto dello smarter working* – si offriva come “la” risposta ideale alle domande su “dove, come e quando lavoro meglio?”, perché in grado di garantire efficienza per l’azienda e benessere per il lavoratore. Il suo utilizzo è però rimasto per anni prassi limitata, oltre che argomento di nicchia per pochi studiosi e molti consulenti, anche dopo la sua formale introduzione nell’ordinamento italiano attraverso la L. 81/2017 sotto l’etichetta di lavoro agile. Secondo l’omonimo Osservatorio del Politecnico di Milano nel 2014, veniva praticato da un’azienda su dieci e ancora una su dieci era intenzionata a sperimentarlo nel breve termine; nel 2015 circa il 50% delle grandi aziende stava provando questa modalità di erogazione della prestazione. Sempre secondo l’Osservatorio, tra il 2018 e il 2109 il fenomeno mostrava una crescita del 20% circa, in particolare nelle grandi imprese, il 58% delle quali vi ricorrevano – portando a circa 570.000 il numero dei lavoratori coinvolti. In questa fase, qualche giorno a settimana poteva essere lavorato in un luogo diverso dalla sede di asse-

gnazione (la propria abitazione, ma anche altra filiale aziendale), a valle della formalizzazione – obbligatoria per legge – di un accordo tra lavoratore e azienda, che presupponeva in primis l’approfondimento della natura “telelavorabile” delle attività da svolgere e quindi la ridefinizione delle modalità organizzative alla base di queste (obiettivi, procedure, strumenti e relazioni, insomma).

L’arrivo della pandemia e l’impulso (supportato da semplificazione burocratica) a ricorrere allo smart working in maniera massiccia ne hanno favorito l’ampio utilizzo in moltissime aziende anche in quelle che, in condizioni normali e per loro stessa ammissione, vi si sarebbero avvicinate con cautela e forse diffidenza. Una instant survey di AIDP-Associazione Italiana per la Direzione del Personale – realizzata a fine febbraio 2020 per approfondire come le Direzioni del Personale stessero reagendo alla crisi del Coronavirus e cui ha risposto un campione di 638 di soci – mostrava che, del 90% delle aziende che dichiaravano di aver adottato misure specifiche nella contingenza, il 70% circa aveva fatto ricorso allo smart working. Le analisi di ISTAT (in particolare nel report su *Situazione e prospettive delle imprese dopo l'emergenza sanitario Covid-19*) e quelle dell’Osservatorio documentano che il numero dei lavoratori smart è cresciuto in maniera esponenziale nel 2020 (arrivando a circa 9 milioni) per scendere a poco oltre 7 milioni nel 2021 e a circa 4,5 all’inizio del 2022. Sempre secondo la stessa fonte, nel corso del 2022 in Italia il lavoro da remoto ha continuato ad essere utilizzato in

modo consistente, sebbene in misura minore: si stima che circa 3,6 milioni di lavoratori siano coinvolti da smart working, dato che somma un calo nella PA (dal 67% al 57% degli Enti) e nelle piccole e medie imprese (dal 53% al 48%) e un incremento nelle grandi (dove lo smart working è presente nel 91% dei casi a fronte dell'81% nel 2021). Nonostante il confronto con i paesi europei evidenzia un divario persistente tra la situazione in queste realtà e la nostra, questi dati mostrano un significativo passo in avanti, che – unito alle valutazioni di ordine qualitativo sugli effetti netti percepiti dell'utilizzo di questa forma di lavoro su produttività e benessere – testimonia di un processo irreversibile.

Va aggiunto peraltro (e non è irrilevante ai nostri fini) che questo modo di lavorare è stato utilizzato, soprattutto nelle fasi acute della pandemia, in modalità spinta (tutti i giorni), per cui ciascun lavoratore si è creato il proprio “ambiente di lavoro” dove poteva (negli spazi più o meno limitati di casa – in condizioni di convivenza non sempre facile con i familiari o in solitudine, con tutte le implicazioni che questo ha comportato sulla salute psicofisica; oppure in località amene, che fossero luoghi di vacanza o di origine – per i quali è stata coniata l'espressione *south working*), lavorando in condizioni molto diverse a seconda del grado di familiarità posseduto con lo smart working quanto a capacità di gestire contenuti e relazioni e quanto a disponibilità di supporti (tecnologici, ma soprattutto organizzativi, i più delicati da costruire).

### **3. La sfida del new normal**

Pur con le molte incertezze che ancora ci condizionano, si sta comunque iniziando a guardare al “dopo”: un “dopo” che ci stiamo abituando a definire *new normal*, dove l’aggettivo *new* ci ricorda che la “normalità” così (comprensibilmente) desiderata sarà comunque diversa da quella cui eravamo abituati.

Come in questo *new normal*, entri lo smart working (o lavoro ibrido come si tende a chiamarlo) è questione aperta. Ad inizio del 2022, Microsoft aveva svolto una ricerca intervistando oltre 31.000 lavoratori, da cui emerge che circa il 50% delle organizzazioni per le quali i rispondenti lavorano ha previsto di far tornare in presenza a tempo pieno i propri collaboratori per il prossimo anno, mentre il 52% degli intervistati ha affermato di preferire una soluzione che preveda alternanza tra luoghi di lavoro.

L’evidenza delle soluzioni praticate dalle aziende italiane va nella direzione auspicata dai lavoratori. Un’indagine – condotta dal Centro Ricerche della stessa AIDP nella primavera del 2022 e a cui hanno risposto 850 direttori del personale – mostra l’irreversibilità della strada intrapresa: il 90% delle aziende rispondenti considera questa modalità definitivamente acquisita, anche a partire dal fatto che quasi il 58% tra dipendenti e neo-assunti la richiede come parte essenziale delle condizioni lavorative. Nel 38% delle aziende del campione, i dipendenti potranno lavorare da remoto almeno 2 giorni a settimana e nel 14% al-

meno un giorno a settimana (mentre percentuali decisamente minori e a decrescere, indicano numeri crescenti di giornate di lavoro remotizzato). Anche il numero degli accordi che si stanno concludendo in questi mesi per definire le “regole”-basiche per il suo utilizzo è indicato in aumento (un censimento svolto dal gruppo di lavoro di AIDP – *Innovazione e futuro del lavoro* – ne ha collezionati oltre 50).

Si tratta di segnali chiari: la decisione di mixare le due forme “pure”, quella del lavoro in presenza e quella del lavoro da remoto, si presenta come la scelta capace di tenere insieme in maniera virtuosa gli obiettivi aziendali di incremento della produttività, non slegati dalla trama relazionale che è alla base della vita aziendale, e quelli dei lavoratori di conciliare meglio la propria vita e il lavoro in quanto precondizioni di quel benessere che ha ricadute positive anche sul modo di lavorare (è forse utile ricordare che questi due obiettivi sono esplicitamente citati dalla normativa italiana di riferimento). Ma questa sua “capacità” è il frutto di una cultura orientata alla persona e di una coerente attività di progettazione organizzativa che non nascono da sole, ma richiedono un attento lavoro e un particolare commitment da parte dell’azienda.

#### ***4. Per uno smart working in “equilibrio”***

Una delle maggiori criticità che i nuovi modi di lavorare (qualunque sia l’etichetta utilizzata) mo-

strano è legata al rischio che il tempo di lavoro invada il tempo della vita. La letteratura manageriale usa espressioni quali *time porosity* o *spillover time* per sintetizzare questo fenomeno e vi contrappone il *work-life balance* come strategia per rimettere a posto le cose.

Non sono poche le indagini che portano evidenze su come diminuisca progressivamente il numero delle persone che smettono di consultare i propri devices durante il tempo libero e su come molti manager segnalino quanto il rapporto coi collaboratori tenda ad essere difficile al crescere dell'integrazione digitale; o ancora, su come negli ultimi anni siano aumentati in misura significativa i problemi di salute psicofisica in parallelo all'intensificarsi dell'uso dei dispositivi digitali, il rapporto con i quali tende ad assumere connotati quasi patologici. Ancora, non mancano studi che collegano alla connessione continua una presunta minore qualità del lavoro, perché la propensione a reagire di continuo ostacola la concentrazione e la focalizzazione sugli obiettivi; come da altri, si segnala quanto questa tendenza sia esito di una complessa dinamica di rapporti tra un management che richiede attenzione continua e collaboratori che, in maniera più o meno spontanea, favoriscono questo modo di relazionarsi (o non hanno strumenti per opporvisi). Tendenza aggravatasi, peraltro, con il diffondersi del lavoro digitalizzato sempre più spostato su devices portatili perennemente connessi e nella fase pandemica, durante quale la commistione vita-lavoro (anche per la sovrapposizione dei luoghi) si è fortemente intensificata.

È in questo scenario che il riferimento al work-life balance appare come il miraggio cui tendere per riportare il lavoro nel suo alveo e dare spazio alla vita e come il terreno sul quale le aziende debbono impegnarsi per fidelizzare i propri lavoratori. In realtà, il costrutto è tanto apparentemente ovvio quanto complesso. Esso, infatti, sintetizza numerose questioni: c'è un tema di convivenza tra ruoli multipli che la persona interpreta e che, nascendo come rischio che le richieste provenienti dal "non lavoro" influenzino negativamente il lavoro, ha a poco a poco inglobato il fatto che l'incidenza del lavoro sul "non lavoro" tende a produrre nel tempo effetti indesiderati sul lavoro stesso (affrontato con il peso per una vita privata monca) sollecitando l'idea che occorra equilibrio nell'uso della risorsa tempo. C'è anche però una questione di soddisfazione che i ruoli producono fatta di tempo, ma soprattutto di qualità; questione che ha un connotato dinamico, in quanto strettamente collegata alle priorità connesse e riconosciute nella fase di vita in cui la persona si trova e che si riverbera direttamente sulla necessità di controllare (bilanciare) il quanto, dove e come lavorare, modellando spazi e risorse attorno ai ruoli stessi. Insomma, l'equilibrio tra lavoro e vita privata esprime innanzitutto la percezione individuale di compatibilità tra le attività lavorative e non lavorative, così che la crescita a tutto tondo della persona sia allineata alle sue attuali priorità di vita. Non a caso i modelli di *total reward* – quell'approccio globale alla ricompensa che le organizzazioni mettono in atto che risponde alla varietà



delle attese dei lavoratori – includono il work-life balance come loro parte essenziale e spingono le realtà organizzative a cimentarsi con soluzioni che garantiscano la doverosa equità e la percezione che ne consegue con l'altrettanto pressante richiesta di personalizzazione in funzione delle esigenze individuali.

Lo smart working – che nasce come modalità lavorativa meglio plasmabile attorno ai bisogni di equilibrio tra le diverse urgenze di organizzazione e persona, come prima veniva ricordato – si è invece rivelato durante la pandemia essere una sorta di “boomerang” che si è ritorto contro i lavoratori stessi, assorbiti oltre misura dal lavoro e dalle pressioni di un contesto organizzativo, a sua volta in difficoltà e che ha teso ad alzare il livello delle richieste, complice spesso la scarsa dimestichezza coi nuovi strumenti tecnologici e il desiderio di dare il meglio in una fase delicata (anche provando a mantenere vive le relazioni di lavoro pur mediate dai devices). Spesso sacrificando la vita privata e facendo quindi saltare quell'equilibrio così faticosamente costruito. Anche per questo nel *new normal*, lo smart working va ripensato. Lo smart working è frutto di un cambiamento che continua ad essere in atto e che va declinato sia sul versante delle tecnologie abilitanti che su quello dei modelli organizzativi volti a conciliare produttività e qualità della vita. È su questo che occorre che ogni organizzazione rifletta, sviluppando percorsi di progettazione organizzativa che entrino nel merito di queste dimensioni (come si favorisce la produttività di quello specifico lavoro?)

come si favorisce la qualità della vita per quel lavoratore, con le sue peculiari condizioni?) e che costruiscano risposte adeguate alle stesse, appropriate al contesto aziendale, alla sua cultura e alle attese delle persone. Come è evidente si tratta di un lavoro impegnativo, ma è l'unico che consente di non arrivare a conclusioni affrettate, figlie di "pregiudizi" proiettati sul contesto. Solo un percorso che tocchi queste dimensioni – e lo faccia all'interno di ogni organizzazione facendo i conti con le sue specificità – può essere l'unica garanzia perché lo smart working mantenga le sue promesse, integrandosi con le attese dei lavoratori.

## Bibliografia

- Althammer, S.E., Reis, D., van der Beek, S., Beck, L. and Michel, A.  
2021 *A mindfulness intervention promoting work-life balance: How segmentation preference affects changes in detachment, well-being, and work-life balance*, in «Journal of Occupational and Organizational Psychology», 94(2), pp. 282-308.
- Bloom, N., Han, R. and Liang, J.  
2022 *How hybrid working from home works out* (No. w30292), in «National Bureau of Economic Research», JEL n. 10: pp. 1-47.
- Boorsma, B. & Mitchell, S.  
2011 *Work-life innovation, smart work-a paradigm shift transforming: how, where, and when work gets done*, San Jose, CA: Cisco Internet Business Solutions Group (IBSG). Retrieved April, 30, 2013, from [http://www.ciso.com/web/about/ac79/docs/ps/work-life\\_innovation\\_smart\\_work.pdf](http://www.ciso.com/web/about/ac79/docs/ps/work-life_innovation_smart_work.pdf).
- Chartered Institute for Personnel and Development  
2008 *Sw. The impact of work organisation and job design*, Research Insight. CIPD, London.

- Choudhury, P., Khanna, T., Makridis, C. A., and Schirmann, K.  
2022 *Is hybrid work the best of both worlds? Evidence from a field experiment*, Harvard Business School, Harvard.
- Clapperton, G. & Vanhoutte, P.  
2014 *The Smarter Working Manifesto*, Sunmakers Eldamar, Oxford.
- Dowling, B., Goldstein, D., Park, M. and Price, H.  
2022 *Hybrid work: Making it fit with your diversity, equity, and inclusion strategy*, The McKinsey Quarterly, April 20.
- Gratton, L.  
2022 *Redesigning Work: How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone*, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Imber, A.  
2022 *4 problems: You might be ignoring when it comes to hybrid work*, in «Training & Development», 49(1), pp. 46-48.
- Kalliath, T. and Brough, P.  
2008 *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, in «Journal of management & organization», 14(3), pp. 323-327.
- Knight, C., Olaru, D., Lee, J.A. and Parker, S.K.  
2022 *The loneliness of the hybrid worker*, in «MIT Sloan Management Review», 63(4), pp. 10-12.
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., Meaney, M., & Robinson, O.  
2021 *The future of work after COVID-19*, McKinsey Global Institute, February 18. <https://www.mckinsey.com/featuredinsights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>.
- Ro, C.  
2020 *Companies are looking to the post-Covid future. For many, the vision is a model that combines remote work and office time*. BBC Worklife. <https://www.bbc.com/worklife/article/20200824-whythe-future-of-work-might-be-hybrid>.
- Sarti, D., & Torre, T.  
2017 *Is sw a win-win solution? First evidence from the field*, in Ad-dabbo, T., Akes, E., Curiz Y., & Senatori I. (eds), *Well-being at and through work*, Giappichelli Editore, Torino, pp. 231-254.

Torre T.

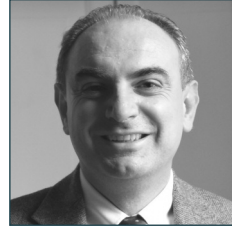
2022 *Ora lo si chiama lavoro "ibrido"*: in «IPEJM», 2, pp. 1-10.

Vyas. L.

2022 *"New normal" at work in a post-COVID world: work-life balance and labor markets*, in «Policy and Society», 41(1), pp. 155-167.



<http://www.danielemalaguti.it>



## **Nuove tecnologie e lavoro: sfide, rischi e opportunità**

*Daniele Malaguti*

### ***1. Introduzione***

Stiamo assistendo in questo periodo storico a profondi cambiamenti nel mondo del lavoro che, per certi versi, la pandemia può sicuramente aver accelerato, ma che erano indubbiamente presenti da prima.

Nel mio intervento, in cui propongo una lettura delle modifiche del lavoro e delle richieste ai lavoratori da un punto di vista psicologico e psico-sociale, considererò, secondo una visione a più livelli e di sistema, i fattori macroeconomici, tecnologici e organizzativi e il loro impatto sul lavoro e sulle persone che lavorano.

## ***2. Un mondo senza più confini di spazio e di tempo***

Uno dei primi elementi, a livello macroeconomico, è la globalizzazione. Sebbene quest'ultima venga considerata un fenomeno generale e unico, tuttavia non è così, soprattutto se lo affrontiamo secondo una visione produttiva che tenga conto della tecnologia e del suo impatto sul lavoro, come ha ben sottolineato Baldwin<sup>1</sup>.

Se consideriamo la globalizzazione dal punto di vista dello sviluppo delle tecnologie, l'autore osserva che essa può essere scomposta in tre diverse fasi.

*Prima fase:* iniziata con la scoperta della tecnologia del vapore e l'industrializzazione. Questa prima fase ha cambiato non solo i sistemi di produzione, ma, con l'avvento dei battelli a vapore e delle ferrovie, ha anche favorito lo spostamento delle merci.

*Seconda fase:* lo sviluppo delle tecnologie. Tale sviluppo ha ulteriormente ridotto gli spostamenti e abbassato i costi di trasporto, cosa che ha aumentato gli scambi da un lato e ha reso ancor più efficienti dall'altro le modalità di produzione. Questa seconda fase di espansione ha subito uno stop durante le due guerre mondiali, per poi riprendere successivamente. Negli anni Ottanta e Novanta del secolo scorso si è inoltre assistito a uno spostamento da parte delle industrie delle proprie unità produttive in paesi con costo del lavoro minore, cosa che ha prodotto il fenomeno della delocalizzazione della produzione. La stessa ca-

tena di valore si è modificata, con un abbassamento significativo dei costi di produzione, mentre rimanevano, e rimangono tuttora, più alti i costi di progettazione da un lato e quelli di distribuzione puntuale e assistenza al cliente dall'altro. *Terza fase*: che possiamo identificare con l'esplosione della Information and Communication Technology (ICT) e con l'avvento dei personal computer, Internet e la comunicazione mediata dal computer, a partire dagli anni Duemila. L'ICT sempre più avanzata comporta infatti non più un semplice spostamento delle merci o della produzione, ma anche, e soprattutto dei servizi. L'utilizzo di strumenti come i programmi per videoconferenza, le applicazioni per la comunicazione e l'*instant messaging*, permettono ora come ora di accedere a servizi ovunque nel mondo, senza confini fisici.

Intesa in questo modo la globalizzazione si è spostata via via da una riduzione di distanze e dalla delocalizzazione delle produzioni alla delocalizzazione dei servizi e della conoscenza.

Si sono sviluppati quelli che Baldwin<sup>2</sup> definisce i telemigranti, ovvero figure professionali che, pur posizionate nel proprio paese di origine e senza bisogno di spostarsi, forniscono prestazioni lavorative in altri paesi: dal manutentore di un determinato macchinario che, grazie anche all'utilizzo di occhiali a realtà aumentata, guida un operaio nella riparazione del macchinario posizionato a migliaia di chilometri di distanza da lui, ai docenti che forniscono formazione a distanza ad alunni anch'essi posizionati in altri continenti.



### **3. La caduta delle piramidi organizzative**

Un altro aspetto su cui vorrei portare l'attenzione, strettamente legato al precedente, è lo sviluppo di forme di produzione diverse dal passato.

Le nuove tecnologie non solo ci hanno liberato per certi versi dal lavoro fisico, ma hanno prodotto anche nuove forme di organizzazione.

Si è passati dalle organizzazioni in linea altamente gerarchizzate, proprie della seconda rivoluzione industriale e legate alle modalità di produzione a catena di montaggio (fordismo), a forme organizzative sempre meno piramidali.

La *lean production*, che si basa da un lato sul bisogno del cliente e dall'altro sulla partecipazione delle persone al miglioramento dei processi produttivi, ha permesso la costruzione di organizzazioni sempre meno gerarchizzate.

Il lavoro di gruppo è divenuto sempre più indispensabile, al tempo stesso, la perdita di gerarchia ha portato sì coinvolgimento, ma anche sempre più responsabilità, e non solo autonomia, sui singoli individui.

La *lean production* ha subito, a seconda dei diversi tipi di prodotto, modifiche via via maggiori, pur mantenendo i principi di base (orientamento al cliente, attenzione alla qualità del lavoro e riduzione degli sprechi); si sono così introdotti, tra gli altri, il *management by objectives*, le organizzazioni a matrice e lo sviluppo delle *task forces*. Tutti strumenti di flessibilità, ma anche di estremo appiattimento della piramide gerarchica, ulteriormente semplificata dalla riduzione delle strutture

organizzative attraverso operazioni di *downsizing* e conseguente *outsourcing*.

#### **4. Cosa significa lavorare**

Il lavoro spesso è considerato nella sua caratteristica fondamentale e di base, ovvero lo scambio tra una prestazione e un compenso, identificato nel salario. Lavorare significa essere chiamati a rispondere a richieste, ad attuare comportamenti definiti, per lo più imposti dall'esterno, per i quali si viene valutati e grazie ai quali si percepisce un compenso.

Tuttavia, sotto l'aspetto psicologico esistono altre funzioni che il lavoro assolve oltre allo scambio.

Lavorare significa sentirsi competenti nel produrre qualcosa di importante per sé e per gli altri e al tempo stesso aumentare il proprio senso di auto-efficacia.

Lavorare permette di definire aspetti della propria identità personale, derivanti dall'appartenere a un certo gruppo e a una certa organizzazione e, di conseguenza, sviluppare, proprio in funzione di tale appartenenza, una propria identità sociale.

Lavorare significa ottenere riconoscimenti per il proprio contributo.

Lavorare significa essere un membro attivo nella società e legittimare il proprio status al suo interno. Questi sono aspetti del lavoro che attonano sia a dimensioni identitarie sia a dimensioni sociali; in quanto nel lavoro costruisco relazioni.

Blustein<sup>3</sup> ha identificato tre significati del lavoro che ben riassumono quanto appena detto:

1. Il lavoro come mezzo di sostentamento e di acquisizione di prestigio sociale e status;
2. Il lavoro come mezzo per costruire relazioni sociali e interconnessioni significative,
3. Il lavoro come strumento di autodeterminazione, ovvero in grado di permettere di essere autonomi, sentirsi efficaci e, di conseguenza, aumentare la propria autostima.

Gli stessi aspetti sono presenti nella definizione del lavoro dignitoso (*decent work*). L'International Labour Organization (ILO) negli anni ha messo in evidenza come il lavoro dignitoso non possa essere ridotto ai soli aspetti economici e di salario, ma debba tenere presente dimensioni soggettive che riguardano lo sviluppo di *skills* dei lavoratori e delle lavoratrici da un lato e, dall'altro, elementi relativi all'equità organizzativa e alla sicurezza del lavoro, principalmente di carattere fisico, ma anche di carattere psicosociale, nell'ottica di un lavoro centrato sulle persone. Per esempio, nelle recenti analisi da parte dell'osservatorio, si è constatato che la pandemia ha prodotto a livello lavorativo un notevole aumento delle disuguaglianze, non solo nei salari, ma anche, e in questo ambito direi soprattutto, a livello delle tecnologie (*digital divide*) per quanto riguarda categorie di lavoratori più anziani (che le conoscono meno), oltre a una diminuzione delle ore di lavoro remunerato e a un impegno di lavoro domestico che è rimasto in carico alle donne, aumentando ulteriormente le disuguaglianze di genere<sup>4</sup>.

## **5. La relazione individuo-organizzazione**

Un ulteriore aspetto che considero importante nell'ambito del lavoro è la relazione individuo-organizzazione e il suo sviluppo nel tempo.

Da questo punto di vista, la relazione lavoratore e lavoratrice con l'organizzazione può svilupparsi su tre dimensioni<sup>5</sup>:

1. *Relazione di scambio*, in questo caso il focus è l'aspetto economico e il legame salario-prestazione.

2. *Relazione di appartenenza*, riguarda il fatto di sentirsi parte dell'organizzazione, con tutto quello che ne comporta nella definizione di se stessi in termini di identità sociale. Per esempio, appartenere a una organizzazione prestigiosa comporta una definizione positiva della propria identità, in quanto membro della medesima, mentre appartenere a una organizzazione con problemi di affidabilità e con una reputazione negativa mette in discussione la propria identità positiva.

3. *Relazione tecnico-fattuale*, in cui l'attenzione è relativa alle competenze e alla prestazione lavorativa in senso stretto.

A seconda di come si organizzano queste tre dimensioni si sviluppano relazioni differenti individuo-organizzazione, legate anche a ruoli e figure professionali altrettanto differenti. Per esempio, un libero professionista di esperienza, che viene momentaneamente incaricato di una consulenza, avrà una relazione che si caratterizza per un alto livello di scambio, un basso livello di appartenenza e sarà principalmente di tipo tecnico-fattuale in quanto viene remunerata la propria competenza.

In modo analogo, un tirocinante o apprendista sarà per lo più interessato alle dimensioni tecnico fattuali (imparare un mestiere) ed eventualmente di appartenenza, e meno a quelle economiche di scambio.

Tali dimensioni rientrano anche nella definizione di "contratto psicologico"<sup>6</sup>, ovvero un insieme di aspettative reciproche tra individuo e organizzazione, non meno vincolanti del contratto formale, riguardanti aspetti come la fiducia, la correttezza e giustizia organizzativa e la buona fede. In questo caso sono dimensioni implicite, che vanno, per esempio, dal fatto che l'immagine dell'organizzazione va tutelata dal dipendente da un lato e che l'organizzazione stessa dall'altro si preoccupa di essere coerente e corretta nelle relazioni con il dipendente, per esempio per quanto riguarda i premi e gli avanzamenti di carriera (giustizia organizzativa). Il contratto psicologico può essere collocato all'interno di un *continuum*, i cui due poli sono rappresentati da un lato dal contratto di tipo transazionale, in cui è presente unicamente la dimensione dello scambio economico (salario-prestazione), il polo opposto lo si definisce relazionale e riguarda principalmente dimensioni di fiducia, fedeltà, appartenenza e commitment tra individuo e organizzazione, più profondo, ma che richiede più tempo per essere costruito.

In altre parole, il primo polo ha a che fare con aspetti meramente economici e di scambio, il secondo con aspetti principalmente affettivi e identitari, ovvero legati all'appartenenza.

## **6. Leggere le trasformazioni alla luce della psicologia**

La globalizzazione, le nuove tecnologie e le richieste derivanti dalla pandemia hanno portato profondi cambiamenti su tutti i punti appena considerati e nelle richieste a chi lavora. Lo stesso smart working, fino a 3 anni orsono, veniva considerato come uno strumento motivazionale per la soddisfazione dei bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori e per la conciliazione vita privata-lavoro<sup>7</sup>; nella pandemia si è trasformato in uno strumento indispensabile per la continuità e sopravvivenza delle organizzazioni stesse, divenendo così uno strumento per la soddisfazione dei bisogni delle organizzazioni.

La diffusione successiva delle modalità a distanza, grazie alle nuove tecnologie, ha tuttavia condotto a nuove richieste e nuovi modi di concepire il lavoro stesso. In particolare, possiamo considerare i seguenti effetti:

1. sviluppo di modalità di lavoro che richiedono conoscenze di progettazione e sempre più orientate agli obiettivi;
2. sviluppo di organizzazioni sempre meno verticalistiche e sempre più a matrice con flussi di lavoro per progetti (*management by objectives*);
3. maggiore responsabilità sui lavoratori nello svolgimento del proprio lavoro;
4. maggiore necessità di lavorare in gruppo mettendo insieme conoscenze complesse;
5. maggiore frammentazione dei processi di lavoro e sviluppo della dicotomia tra lavori poveri di contenuti e lavori ricchi di contenuti e competenze;

6. sviluppo di lavoro a distanza con la possibilità di controllo da parte delle nuove tecnologie;

7. aumento delle disuguaglianze tra lavori ricchi (cognitivamente ed economicamente) e lavori poveri di contenuti e ripetitivi;

8. sviluppo di lavori di prossimità, gli unici che non entrano in concorrenza con ICT, ovvero tutti quei lavori che necessitano di competenze relazionali, intelligenza emotiva e cognitiva. In altre parole, lavori in cui l'umanità è un fattore portante.

Sembra inoltre risultare profondamente mutata la relazione individuo-organizzazione, sia da un punto di vista di appartenenza e identità, con uno spostamento verso contratti psicologici per lo più transazionali e sempre meno relazionali, sia da un punto di vista delle dimensioni psicosociali sempre meno sviluppate in presenza e sempre più mediate dal computer, con il conseguente impoverimento delle relazioni, il diluirsi del sentimento di appartenenza all'organizzazione stessa e la relativa perdita di aspetti dell'identità sociale a questa legata. In questo caso si assiste alla perdita delle funzioni psicosociali del lavoro.

Se non si considereranno in futuro questi cambiamenti e la loro portata sulle dimensioni relazionali e di crescita e sviluppo delle competenze, non solo tecniche, ma anche, e forse soprattutto, trasversali (*soft skills*), a mio avviso si rischia un forte impoverimento dei contenuti del lavoro e un altrettanto forte isolamento dei lavoratori con conseguenze davvero impattanti sul benessere e sulla perdita delle funzioni psicologiche del lavoro, fondamentali per la crescita personale e sociale di ognuno di noi.

D'altro canto, i cambiamenti comportano anche opportunità. Da questo punto di vista la globalizzazione e le nuove tecnologie non possono essere certo contrastate: il numero di operazioni che un computer produce in un secondo non sono nemmeno immaginabili per una persona e, al tempo stesso, l'Intelligenza Artificiale permette di gestire enormi quantità di dati (Big Data) in contemporanea nemmeno avvicinati alle migliori capacità umane.

Tuttavia, queste tecnologie hanno fatto emergere l'importanza e l'insostituibilità di alcune fondamentali qualità umane – già segnalate più sopra quando si è fatto riferimento alle *soft skills* – e riasumibili nella capacità dell'essere umano di costruire relazioni e vicinanza. Per esempio, posso fare diagnosi con una macchina e grazie a una macchina, ma non posso farmi sostituire nella relazione con il paziente e nel suo accudimento; posso certo organizzare una riunione online con molte persone, ma la qualità delle informazioni e la creatività di un gruppo in presenza sono difficilmente raggiungibili dalle cosiddette "call"<sup>8</sup>. La comunicazione empatica, l'autoconsapevolezza, la relazione interpersonale, la fiducia e gli aspetti profondi della comunicazione non verbale sono alcune tra le qualità e opportunità a cui questo cambiamento ci pone di fronte. Un cambiamento che richiederà sempre di più di attingere alla nostra umanità e che pertanto per realizzarsi non potrà che essere locale; ovvero in presenza e in relazione.



## Note

<sup>1</sup> R. Baldwin (2016), *The Great Convergence*, Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press; trad. it. *La grande convergenza*, Il Mulino, Bologna 2018.

<sup>2</sup> R. Baldwin, *Il futuro della globalizzazione*, in «il Mulino», 1, gennaio-febbraio 2019, pp. 135-137.

<sup>3</sup> D.M. Blustein (2006), *The Psychology of Working*, Mahwah, N.J., Erlbaum; trad. it. *Una nuova psicologia del lavoro*, Hoepli, Milano 2009.

<sup>4</sup> ILO, *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*, International Labour Office, Geneva 2022.

<sup>5</sup> G. Sarchielli, *Divenire lavoratore: nuove esigenze identitarie e di socializzazione*, in «Enaip Formazione & Lavoro», 1, 2009, pp. 109-121.

<sup>6</sup> M.D. Rousseau, *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, in «Employee Responsibilities and Rights Journal», 2, 2, 1989, pp. 122-139.

<sup>7</sup> F. Toscano, S. Zappalà, *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, in «Psicologia sociale, Social Psychology Theory & Research», 2, 2020, pp. 203-223.

<sup>8</sup> D. Malaguti, *Riuniti a distanza*, in «il Mulino», 2020, <https://www.rivistailmulino.it/a/riuniti-a-distanza>.

## Bibliografia

Baldwin, R.

2016 *The Great Convergence*, Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press; trad. it. *La grande convergenza*, Bologna, Il Mulino, 2018.

2019 *Il futuro della globalizzazione*, in «il Mulino», 1, gennaio-febbraio, pp. 134-143.

Blustein, D.M.

2006 *The Psychology of Working*, Mahwah, N.J., Erlbaum; trad. it. *Una nuova psicologia del lavoro*, Milano, Hoepli, 2009.

ILO

2022 *World Employment and Social Outlook: Trends 2022*, Geneva, International Labour Office.

Malaguti, D.

2020 *Riuniti a distanza*, in «il Mulino», <https://www.rivistailmulino.it/a/riuniti-a-distanza>.

Rousseau M.D.

1989 *Psychological and Implied Contracts in Organizations*, in «Employee Responsibilities and Rights Journal», 2, 2, pp. 122-139.

Sarchielli, G.

2009 *Divenire lavoratore: nuove esigenze identitarie e di socializzazione*, in «Enaip Formazione & Lavoro», 1, pp. 109-121.

Toscano, F., Zappalà, S.

2020 *Smart working in Italia: origine, diffusione e possibili esiti*, in «Psicologia sociale, Social Psychology Theory & Research», 2, pp. 203-223.



*rosangela.lodigiani@unicatt.it*



## **Il lavoro come legame sociale all'epoca della rivoluzione digitale**

*Rosangela Lodigiani*

### ***1. Il lavoro nella tempesta (quasi) perfetta***

Con l'accelerazione delle trasformazioni che il lavoro ha subito negli ultimi anni sotto molteplici profili, sono tornate in auge le profezie nefaste della "fine del lavoro" che tanto clamore avevano destato alla fine dello scorso millennio.

Al cospetto dei processi con cui queste trasformazioni sono identificate – deregolazione, destandardizzazione, digitalizzazione, automazione, remotizzazione e perfino dematerializzazione del lavoro – e soprattutto a fronte dello scenario di crisi – e di transizione – multidimensionale (economica, sociale, ecologica, etc.) che proietta conseguenze lunghe nel futuro, il lavoro sembra essere finito al centro di una "tempesta perfetta" che ne sfida i contenuti, le forme, il significato.

Gli esercizi previsionali che le sofisticate tecniche di elaborazione dei dati consentono di fare ci consegnano scenari ambivalenti, e gli esperti si dividono – come avrebbe detto Umberto Eco – tra “apocalittici” e “integrati”: i primi vedono gli effetti negativi dei cambiamenti in atto sul mercato del lavoro, e la massiccia perdita di occupazione che questi comportano; i secondi, pur riconoscendone l'impatto dirompente, ne vedono le potenzialità in termini di creazione di nuovi mercati, nuove professioni e competenze, perfino di una migliore generalizzata qualità del lavoro. Potremmo invece aggiungere a questi due un terzo gruppo, quello dei “rivoluzionari”, che preconizzano – e plaudono a – una società liberata dal lavoro (una contraddizione in termini come vedremo).

Se però guardiamo al recente passato, i dati che fotografano quanto è accaduto negli ultimi due decenni parlano chiaro. Forse non è perfetta, ma una tempesta è in atto.

Il mercato del lavoro è sempre più *polarizzato* fra mansioni a elevate e a basse competenze e specializzazione, e sempre più *segmentato* (e caratterizzato da forti disuguaglianze) lungo i “classici” *clivages* del genere, dell'età, dell'origine etnica dei lavoratori e delle lavoratrici, delle differenze territoriali, della sicurezza e tutela dell'impiego; ma anche lungo nuove faglie come quelle determinatesi tra le mansioni più o meno impattate dalle tecnologie digitali, più o meno automatizzabili, o quelle più o meno remotizzabili.

Per esempio, secondo l'*European Jobs Monitor 2021* due su tre nuovi posti di lavoro creati dagli

inizi del nuovo secolo sono stati occupati da donne. Se l'aumento dell'occupazione femminile si è registrata sia nella parte alta che in quella bassa della distribuzione salariale è nella parte bassa che il dato richiede più attenzione. Qui, infatti, la manodopera femminile è arrivata a superare quella maschile, e a subire di più gli impatti occupazionali del Covid-19. Parallelamente è cresciuta la componente anziana e stabile della forza lavoro mentre i giovani largamente occupati con impieghi atipici hanno duramente pagato gli effetti sul lavoro della crisi pandemica, restando oltretutto ai margini degli aiuti<sup>1</sup>. Se pensiamo all'Italia, poco per esempio è valso a loro il blocco dei licenziamenti, avendo contratti che per lo più si sono risolti "naturalmente" e non sono stati rinnovati<sup>2</sup>.

D'altro canto, il mercato del lavoro si è rivelato il luogo dei *paradossi*, del disallineamento tra domanda e offerta sul piano delle competenze e della specializzazione, ma anche delle aspettative, delle imprese e dei lavoratori. A dimostrarlo è oggi, icasticamente, il fatto che le imprese lamentano di non trovare il personale di cui hanno bisogno, mentre c'è una schiera di giovani che resta inattiva, come i Neet non occupati né impegnati in attività formative, che un impiego nemmeno lo cercano. Costituiscono oltre un terzo del totale di questo universo peraltro molto variegato al suo interno<sup>3</sup>. O ancora, si pensi al recentissimo fenomeno delle dimissioni volontarie, *Great Resignation* o *Big Quit* nel linguaggio internazionale; rassegnate – sembrerebbe – non tanto per cambiare radicalmente

vita lasciando per sempre il lavoro, come una certa vulgata mediatica suggerisce, bensì alla ricerca di un lavoro migliore in termini di qualità della conciliazione con le altre sfere di vita e di realizzazione personale. Un fenomeno ancora poco conosciuto e forse anche ingigantito dai media e da facili slogan, ma che certamente chiede di essere meglio compreso e investigato.

## ***2. Il lavoro smarrito tra le pieghe del mercato***

La riflessione sul futuro del lavoro non può riguardare dunque solo il borsino delle professioni che salgono o scendono nelle richieste delle imprese, o la quantità delle opportunità occupazionali che si guadagnano o si perdono nel mercato per via della rivoluzione 4.0, né le nuove forme di regolazione e tutela necessarie per raggiungere e coprire le diverse tipologie di lavoro atipico; bensì il senso stesso del lavoro, la definizione dei suoi confini, il significato che oggi assume sul piano sociale ed esistenziale.

*Cos'è il lavoro?* lungi dall'essere una domanda retorica di cui si può dare per scontata la risposta, richiede una disamina articolata; richiede – per dirla con Alain Supiot<sup>4</sup> – di rinnovare le parole e, più in profondità, le categorie normative e di pensiero con le quali, sulla scia del fordismo e dello sviluppo industriale del Novecento, lo abbiamo sino ad oggi definito.

Come Aris Accornero<sup>5</sup> ha scritto: il XX secolo sarà ricordato come il secolo del “Lavoro”; un secolo

che si è aperto con i lavoratori in cerca di riconoscimento e cittadinanza per sfuggire allo sfruttamento e alla degradazione, e che si è chiuso con la profezia della *Jobless society*. Nel mentre, il lavoro si è fatto «maiuscolo», divenendo il perno attorno a cui ruotavano i corsi di vita individuali e famigliari e l'intera organizzazione sociale. Il volto idealtipico di questo "Lavoro", lo conosciamo bene. È il volto (maschile) del lavoro manuale in fabbrica, monotono e faticoso, vissuto collettivamente: omogeneo nelle condizioni della sua erogazione e capace di omogeneizzare anche le condizioni di vita dei lavoratori. È il volto del lavoro salariato, dipendente, stabile e organizzato, e che, grazie all'azione della rappresentanza collettiva, scambia subordinazione, disciplinamento e impoverimento dei contenuti professionali con la promessa di sicurezza occupazionale e reddituale, di status e identità sociale, di cittadinanza.

Questo tipo di lavoro ha diverse caratterizzazioni. È "produttivo" in un modo specifico e nuovo: il suo valore si materializza nei beni e nei servizi prodotti, destinati a soddisfare dei bisogni e a crearne di nuovi, dentro un circolo che si autoalimenta e produce ricchezza e benessere. È veicolo di riconoscimento e identità sociale oltre che di accesso al welfare. È principio di integrazione e regolazione sociale: assegna infatti a ciascuno un posto all'interno della società, cristallizzando le differenze – e le disuguaglianze – non solo di classe, ma anche di genere. Mentre gli uomini sono dediti alla produzione economica, alle donne si chiede l'impegno nelle attività di riproduzione so-



ziale; attività tanto indispensabili quanto poco valorizzate socialmente. Non essendo monetizzate, sono considerate "improduttive", "non lavoro"; cosicché la nozione di lavoro viene a essere schiacciata su quella di occupazione per il mercato.

Cosa sia successo dopo è storia. Grandi rivolgimenti economici, istituzionali, sociali e demografici (tra i quali spicca l'emancipazione femminile), si accompagnano allo sfaldamento della società salariale, alla liberalizzazione degli scambi, alla deregolazione del lavoro che segnano la cosiddetta transizione post-fordista. Si moltiplicano le forme di impiego "atipiche" che spezzano l'uniformità del lavoro considerato *standard* e la linearità delle carriere, rompono l'omogeneità delle condizioni di lavoro, allentano le distinzioni tra lavoro e non-lavoro così come tra lavoro produttivo e riproduttivo che si vanno mescolando dentro corsi di vita più complicati e discontinui, nei quali più frequenti si fanno i passaggi tra occupazione, disoccupazione e inattività.

Al lavoro non mancano promesse di realizzazione, a partire da quelle di valorizzazione delle capacità, delle competenze e della soggettività di ciascuno; valorizzazione che i lavoratori reclamano così come i cittadini invocano spazi di partecipazione attiva nella società, secondo i dettami culturali del processo storico di individualizzazione, giunto al suo apice promettendo autonomia e autorealizzazione. Ma, insieme alla stabilità, il lavoro ha perso l'orizzonte del lungo periodo, del progetto di tutta una vita; si è frammentato, è divenuto "minuscolo"<sup>6</sup>. Non è più come in passato una condizione

capace di accomunare, anzi: diventa specchio di un legame sociale fragile, che si individualizza.

### **3. Il lavoro ritrovato nel presente del remoto**

Come su un piano inclinato, i cambiamenti avviati hanno accelerato la corsa strada facendo. E, sin dagli esordi, la “quarta rivoluzione industriale” (della digitalizzazione, della robotica, ecc.) ha fatto intendere, accanto a straordinarie potenzialità per lo sviluppo e il miglioramento delle nostre vite, di poter esacerbare alcune derive sul fronte economico-lavorativo, sospingendo le imprese verso livelli sempre più esasperati di efficientismo e ottimizzazione e il lavoro verso una crescente funzionalizzazione. Basti citare l’ambito del *delivery* nel quale i ritmi e gli orari di lavoro sono dettati dalle ordinazioni tramite App e algoritmi e dalla promessa di una fornitura in tempo reale, dove le tutele contrattuali sono spesso risibili e soffrono di un quadro normativo ancora lacunoso. Per non dire dei cosiddetti *crowdworkers*, che lavorano per le piattaforme di servizi online (le c.d. *click farms*): luoghi di condivisione, scambio, collaborazione tra professionalità e competenze, ma anche di parcellizzazione delle mansioni, di miniaturizzazione dei rapporti di lavoro, sfilacciamento delle tutele di un lavoro che è definito “autonomo”, ma nella realtà non lo è davvero<sup>7</sup>.

Ogni determinismo è fuori luogo. La portata delle innovazioni che si stanno producendo è enorme e ha luci ed ombre che proiettate nel futuro an-

cora non si riescono a contornare. Ma non si può sottacere che sotto queste spinte, in assenza di una adeguata regolazione, il lavoro rischia di andare “doppiamente in frantumi”: sul piano contrattuale e sul piano dei contenuti<sup>8</sup>.

Eppure, il lavoro continua a rappresentare un sistema di senso, conservando per le persone una funzione importante nella definizione della propria identità personale e sociale, conservando al contempo per la società una fondamentale funzione di legame sociale. Ed è proprio il lavoro digitalizzato e dematerializzato, che può essere svolto da remoto, così come quello che non può esserlo, a offrirci un punto di osservazione privilegiato per riflettere sui i nuovi confini e significati del lavoro, sul senso che continua a ricoprire per le persone e la società.

Prendiamo lo smart working su cui tanta attenzione si è riversata a partire dall'accelerazione improvvisa che esso ha avuto a causa dei lockdown e delle norme di distanziamento necessarie per arginare la diffusione del Covid. Al di là della funzione salva-occupazione e salva-reddito che lo smart working ha inizialmente rappresentato, la semplificazione delle norme di regolazione che è rimasta in eredità promuovendone lo sviluppo getta una luce non tanto sul fatto che esso possa favorire un più equilibrato rapporto tra lavoro e vita, tra funzioni di produzione e riproduzione sociale, un più soddisfacente rapporto tra lavoratore e impresa all'insegna di un lavoro che si riorganizza per obiettivi e coltiva i legami fiduciari, quanto sul fatto che queste aspettative sono for-

temente sentite e riguardano sempre più i lavoratori e le lavoratrici indipendentemente dalla possibilità che possano o meno lavorare in smart working. In fin dei conti l'improvvisa diffusione dello smart working ha rappresentato l'opportunità per rendere tali aspettative visibili, per acquisirne consapevolezza sul piano personale e organizzativo.

La rilevanza di simili aspettative è emersa persino con maggior chiarezza nel momento in cui lo smart working ha mostrato di non poterle da solo e sempre soddisfare, specie se al di fuori di un adeguato mix con altre politiche di regolazione del lavoro, e senza effettive innovazioni organizzative nella gestione delle risorse umane<sup>9</sup>. Anzitutto perché lo smart working non è equamente distribuito e la possibilità di lavorare da remoto dipende dal tipo di mansione svolta e dal settore di impiego, dalla dimensione dell'impresa e dalla localizzazione territoriale della stessa. E dipende anche in larga misura dal genere, dato che tende a essere una soluzione privilegiata *dalle e per* le donne, con il rischio di una marginalizzazione rispetto alle funzioni strategiche per le quali le imprese richiedono che il lavoro sia svolto prevalentemente in presenza, e al tempo stesso con il rischio che si arretri sul piano della condivisione dei compiti di cura tra uomini e donne, invece positivamente sperimentata proprio nei mesi di lockdown. Inoltre, l'intersecarsi tra lavoro e vita nella gestione quotidiana dello smart working da un lato sembra poter esaltare le possibilità di scelta e responsabilità dei lavoratori e delle la-

voratrici, dall'altro può intrappolarli in una cattiva gestione del tempo di lavoro che diventa totalizzante, con eccessi di connessione e *overworking*, con forti sovrapposizioni e tensioni con la vita privata personale e familiare. I confini tra lavoro e vita sono porosi ed esposti necessariamente a degli sconfinamenti, ma vanno presidiati e preservati.

Un secondo esempio lo possiamo trarre ancora dall'intreccio tra digitalizzazione, lavoro e pandemia, quando è apparso chiaro quanto una serie di lavori nei servizi alla persona, nei servizi di prossimità e cura, nei servizi della logistica e della distribuzione fossero "essenziali" e al tempo stesso in larga misura (al momento almeno!) non remotizzabili. Lavori a bassa produttività economica, ma a elevata "produttività sociale", in quanto fondamentali per raggiungere e "stare vicino" alle persone, rispondere ai loro bisogni, sostenere le funzioni di riproduzione sociale, di cura e di coesione della società. Lavori perlopiù marginali nell'immaginario collettivo, spesso mal pagati e mal tutelati sul mercato, e invece indispensabile contributo al benessere della collettività; indispensabili tanto quanto tutti quei lavori che si svolgono al di fuori del mercato retribuito, dedicati anch'essi alla riproduzione sociale, come quelli del settore domestico e dell'assistenza svolti in modo informale, nelle famiglie e nelle reti di prossimità, nel volontariato, in diversi ambiti della società civile.

Esempi preziosi, che spingono a riscoprire la radice antropologica del lavoro, inteso come azione trasformativa volta a rispondere a bisogni materiali e simbolici dell'uomo (nutrirsi, sostentarsi, proteg-

gersi, curarsi, comunicare, etc.); un'azione che è anzitutto interazione col mondo e con l'altro da sé. Il lavoro, infatti, si iscrive nella condizione di vita dell'essere umano, che è una condizione di finitezza e di apertura insieme. Questa apertura si esplica attraverso l'azione, e questa azione esprime la dimensione intrinsecamente relazionale degli esseri umani. Il lavoro non è una dimensione accessoria o marginale della condizione umana, bensì un ambito irrinunciabile della piena realizzazione della persona, così come non è dimensione accessoria o marginale della società. La società nasce come convivenza organizzata e solidale proprio dalla dimensione costitutivamente relazionale della persona, incapace per questa ragione di rispondere da sola ai propri bisogni materiali e simbolici. Allora senza lavoro non c'è nemmeno pieno sviluppo della società, di cui il lavoro è un principio fondamentale di organizzazione e prima ancora è un principio di legame sociale<sup>10</sup>.

La *jobless society* è da questo punto di vista un osimoro, ma per smascherarlo dobbiamo ritrovare il lavoro oltre i riduzionismi del mercato, per valorizzarlo, per tutelarlo e promuoverlo in tutte le sue forme. Estendendo a tutti i lavori ciò che Simone Weil scrive del lavoro manuale, operaio, potremmo affermare che *la civiltà più pienamente umana è quella in cui il lavoro diviene il supremo valore non in rapporto a ciò che produce, ma in rapporto all'uomo che lo esegue*, e – aggiungiamo – che lo esegue in relazione con altri. In questa prospettiva ritrovare il lavoro significa anzitutto rinnovare le ca-

tegorie con cui lo definiamo, per contribuire – come afferma Supiot<sup>11</sup> – alla formazione di *un regime di lavoro realmente umano*.

## Note

<sup>1</sup> Eurofound and European Commission Joint Research Centre. *European Jobs Monitor 2021: Gender gaps and the employment structure*. European Jobs Monitor series, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2021.

<sup>2</sup> R. Lodigiani, *Un nuovo legame con il lavoro del welfare (post) pandemico*, in «Sociologia», n. 2, 2021, pp. 45-55.

<sup>3</sup> Nel complesso 2 milioni e 32 mila tra 15 e i 29 per un'incidenza sulla popolazione pari età del 23,1%; in calo dopo il picco registrato con lo scoppio della pandemia nel 2020, ma sempre un record in Europa, dove l'Italia conserva il primato.

<sup>4</sup> A. Supiot, *Homo faber: continuità e rotture*, in E. Mingione (a cura di), *La grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Feltrinelli, Milano 2020.

<sup>5</sup> A. Accornero, *Era il secolo del Lavoro*. Bologna, Il Mulino, 1997, p. 9 e ss.

<sup>6</sup> *Ibidem*.

<sup>7</sup> A. Casilli, *Schiavi del clic. Perché lavoriamo tutti per il turbocapitalismo*, Feltrinelli, Milano 2020.

<sup>8</sup> R. Lodigiani, *Lavoratori e cittadini*, Vita e Pensiero, Milano 2018.

<sup>9</sup> M. Peruzzi, D. Sacchetto (a cura di), *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Giappichelli, Torino 2022 e L. Pesenti, G. Scansani, *Smart Working Reloaded*, Vita e Pensiero, Milano 2021..

<sup>10</sup> P. Gomarasca, R. Lodigiani, *Educare al senso morale del lavoro*, in AA.VV., *Lavoro, Innovazione sociale, Solidarietà*, Vita e Pensiero, Milano 2017 e R. Lodigiani, *Lavoratori e cittadini*, cit.

<sup>11</sup> A. Supiot, *Homo faber: continuità e rotture*, cit.

## Bibliografia

Accornero A.  
1997 *Era il secolo del Lavoro*, Il Mulino, Bologna.

Casilli A.

2020 *Schiavi del clic. Perché lavoriamo tutti per il turbocapitalismo*, Feltrinelli, Milano.

Eurofound and European Commission Joint Research Centre

2021 *European Jobs Monitor 2021: Gender gaps and the employment structure*, European Jobs Monitor series, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Gomarasca P., Lodigiani R.

2017 *Educare al senso morale del lavoro*, in AA.VV. *Lavoro, Innovazione sociale. Solidarietà*, Vita e Pensiero, Milano, 2017.

Lodigiani R.

2021 *Un nuovo legame con il lavoro del welfare (post) pandemico*, in «Sociologia», n. 2, pp. 45-55.

2018 *Lavoratori e cittadini*, Vita e Pensiero, Milano.

Peruzzi M., Sacchetto D., (a cura di).

2022 *Il lavoro da remoto. Aspetti giuridici e sociologici*, Giappichelli, Torino.

Pesenti L., Scansani G.

2021 *Smart Working Reloaded*, Vita e Pensiero, Milano.

Supiot A.

2020 *Homo faber: continuità e rotture*, in E. Mingione (a cura di). *La grande trasformazione. L'impatto sociale del cambiamento del lavoro tra evoluzioni storiche e prospettive globali*, Feltrinelli, Milano.



*Photo by Jason Strull on Unsplash*



# Esperienze





[www.scansani.net](http://www.scansani.net)



## Welfare aziendale, lavoro agile e partecipazione nella trasformazione del lavoro

intervista a *Giovanni Scansani*  
a cura di *Sonia Vazzano*

***Quale impatto avranno sulle persone e sui team di lavoro le nuove soluzioni organizzative ed in particolare quella del lavoro agile?***

Durante la pandemia, per la prima volta nel corso della modernità, il lavoro, come anche la scuola, ha visto rompere i suoi perimetri tradizionali che fino ad allora – salvo pochissime eccezioni – non avevano mai previsto un “altrove” in cui le attività potessero svolgersi. Abbiamo assistito ad un planetario esperimento di massa che ha ribaltato assunti stratificatisi da tempo immemore ed è evidente che questo “shock” non può che aver cambiato per sempre lo scenario.

Quanto accaduto ha impattato sull'organizzazione delle imprese non meno che sul vissuto soggettivo del lavoro mettendo in crisi (anche positivamente) relazioni, poteri, saperi e processi, suggerendo un ridisegno organizzativo che, tuttavia, è stato possibile, inizialmente, solo in emergenza e che, come tale, non è stato né voluto, né previamente progettato.

Peraltro, questa improvvisa (ed improvvisata) esplosione del lavoro remotizzato (una soluzione che fortunatamente la tecnologia ci ha reso disponibile, altrimenti adesso racconteremmo un'altra storia) rappresenta oggi la base esperienziale che dev'essere opportunamente capitalizzata per trasformare il lavoro e i suoi luoghi. Per farlo non bastano buoni pc e una connessione internet veloce. Tecnologia, progettazione organizzativa e lavoro (e quindi le persone) devono trovare un loro armonico coordinamento e ciò, anzitutto, proprio a partire dalla visione che si ha del lavoro e del suo senso (e quindi del suo significato). È anzitutto questo l'interrogativo che ci pone con urgenza quanto sin qui accaduto.

Occorre allora scegliere tra due opzioni: quella tecnica che considera il lavoro come un puro atto performativo (è il binomio: organizzazione e tecnologia) e quella antropologica che, invece, considera il lavoro come una componente dell'umano imprescindibilmente dialogica (secondo il trinomio: organizzazione, tecnologia e relazioni). Questa seconda opzione ovviamente non elide le necessità di performance e di produttività, ma le inquadra in ben altro modo.

Ora, riscoprire, difendere, ma anche saper adattare il carattere relazionale del lavoro rispetto a quanto abbiamo appreso nel corso delle trasformazioni sin qui avvenute ed immaginando quelle che verranno, permette di avviarsi verso la transizione ad una nuova organizzazione dell'impresa capace di conservare la centralità dell'umano nel lavoro e del lavoro per l'umano.

***In sostanza occorre ripartire da una riscoperta: quella del significato del lavoro e della sua insopprimibile umanità...***

C'è un nesso strettissimo tra lavoro e "fioritura" della persona in quanto il lavoro è la modalità con la quale l'umano di ciascuno di noi entra in relazione con l'altrui umanità. Il lavoro, del resto, è sempre svolto per e/o con gli altri e, quindi, non è mai solo prestazione (relazione economica ed organizzativa), ma è anzitutto terreno di sviluppo della soggettività (relazione sociale, formazione del carattere, realizzazione individuale) ed è quindi il "luogo" della realizzazione integrale della persona (la persona come lavoratore ed il lavoratore come persona).

L'impresa è strutturalmente concepita sulla base della condivisione umana di spazi e tempi di lavoro: spazi e tempi condivisi che abbiamo compreso possono (e devono) essere ridefiniti, ma che non possono essere eliminati, né troppo ridotti.

Non può stupire, allora, la recente affermazione di un imprenditore torinese<sup>1</sup> che ha deciso di remo-

tizzare per sempre i suoi team di lavoro eliminando la necessità di recarsi in ufficio: egli ha infatti ammesso che, a partire da questa decisione, la sua non poteva più considerarsi un'azienda. Nella prospettiva che abbiamo definito egli ha perfettamente ragione!

Su questo aspetto è interessante anche il monito recentemente espresso dal CEO di Great Place to Work Italia, secondo il quale le aziende stanno riflettendo su un aspetto decisivo e cioè se lo smart working non le stia trasformando, agli occhi dei dipendenti, in *commodity* e questo perché lavorando da remoto ci potrebbe essere il rischio che diventi sempre più marginale la stessa identità aziendale<sup>2</sup>.

È facile darsi conto del fatto che riducendosi o azzerandosi la prossimità fisica ne soffrano anche l'engagement e l'identificazione con l'azienda per la quale si lavora. Non a caso le stesse big tech statunitensi (Facebook, Twitter, Apple, Microsoft e altre), inizialmente entusiaste del *working from home* di massa, hanno tutte fatto marcia indietro riducendone la frequenza ed è significativo che proprio in quella Silicon Valley che voleva cambiare il mondo (e a dire il vero c'è anche riuscita) la drastica ipotesi del lavoro da remoto "per sempre" non sia stata minimamente ritenuta accettabile. Del resto un certo Steve Jobs – un signore che di innovazione mi pare se ne intendesse abbastanza – ricordava che "cose" come Gmail e Street View erano nate dalle chiacchiere informali che alcuni ingegneri erano soliti fare durante la pausa pranzo nel ristorante aziendale. Il cofonda-

tore di Apple – lo si legge nella sua celebre biografia curata da Walter Isaacson – sosteneva che nella società digitale c'è la tentazione di pensare che le idee possano essere sviluppate tramite e-mail e scambi online e questo, sostiene Jobs, è semplicemente folle.

Cosa ci dicono queste evidenze? Che non si può prescindere dalla forza e dalla necessità dei “legami deboli” descritta qualche decennio fa da Mark Granovetter. Sono proprio questi legami a creare coesione e senso di comunità: due asset cui nessuna azienda può rinunciare e che anzi qualsiasi impresa che possa dirsi tale mira ad irrobustire.

I luoghi di lavoro sono quindi spazi di relazione interpersonale e di vita sociale, non sono solo beni economici, ma qualcosa di più: sono formazioni sociali ove si svolge la personalità del cittadino-lavoratore, come recita l'Art. 2 della nostra Costituzione. Se il lavoro è ricerca di senso sul piano esistenziale che si sostanzia (anche) nella prossimità con l'altro (i colleghi, i clienti, i fornitori) ed è una risorsa che deve produrre e riprodurre coesione sociale (fuori e dentro l'impresa) il suo significato dev'essere cercato in qualcosa di più del semplice scambio economicistico. Dev'essere fondato su un “patto” che, come tale, deve poter andare oltre il contratto. Con il contratto (e quello di lavoro è oltretutto sempre incompleto) si disciplina la *societas*, mentre è solo con il “patto” che si attiva e si alimenta la *communitas*. Il contratto formale di lavoro è incompleto perché non consente di “acquistare” quegli elementi immateriali sempre più necessari



per l'esecuzione della prestazione lavorativa proprio considerandone la sua stretta correlazione con la tecnologia e le sue evoluzioni.

### ***Lavoro agile autentico: cosa occorre immaginare, soprattutto sul piano organizzativo?***

Quella in atto è una trasformazione culturale che non s'improwisa. Non c'è ancora stata la "rivoluzione" tanto attesa perché lo smart working non è una profezia che si autoavvera, né il solo fatto di disporre della necessaria tecnologia è sufficiente ad attivarlo.

Occorre riprogettare l'organizzazione dell'impresa, di tutta l'impresa, perché il lavoro agile anche solo di una parte dei team impatta sul lavoro di tutti. E si tratta di una riprogettazione che deve potersi basare su assunti in qualche misura persino «eretici» rispetto al mindset tradizionale. Occorre ripensare l'azienda come una struttura composta da persone che cooperano con crescenti margini di discrezionalità operativa e che sono «aumentate» dalle tecnologie. Devono stare in equilibrio tre diverse dimensioni progettuali: quella organizzativo-manageriale (il cui obiettivo sarà l'incremento della produttività e della competitività dell'azienda, ma che non può prescindere dalla condivisione della progettazione con le persone che animeranno e vivranno la trasformazione); quella relativa alla vita individuale e professionale del singolo lavoratore (che ricerca maggiore work-life balance, ma anche un maggiore benessere or-

ganizzativo e desidera sempre più partecipare e autorealizzarsi sul piano lavorativo) ed infine la dimensione sociale o se si vuole politica (come cambiano le economie dei territori, i tempi delle città, come si tutela la socialità: qui occorre immaginare una progettualità multidisciplinare che chiami in causa professionalità diverse).

***Se le persone vogliono sempre più partecipare alla trasformazione, ciò impone un ulteriore salto culturale ai manager: è una sfida nella sfida?***

Il tema della partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro è un portato diretto della trasformazione in atto. Pochi lo sottolineano perché prevale la visione deterministica che abbiamo descritto: pandemia-remotizzazione-rivoluzione. Il lavoro è cambiato non già perché si è scoperto che può essere svolto anche altrove – pur restando inserito in un'organizzazione aziendale – ma perché l'innovazione tecnologica (e quindi organizzativa) presuppone sempre di più il coinvolgimento delle persone in attività massimamente cooperative per poter essere svolte, nelle quali l'apporto di ciascuno non è più affidato allo svolgimento burocratico di una mansione, ma all'interpretazione di un ruolo che libera la soggettività. In questo quadro s'inseriscono i meccanismi partecipativi perché la riprogettazione organizzativa, per essere efficace, non è frutto di decisioni prese "a tavolino", ma dev'essere condivisa e deve prevedere il fattivo coinvolgimento dei lavoratori. Solo

così l'innovazione (tecnologica oppure organizzativa che sia) può essere pienamente sfruttata e non a caso questo tipo di partecipazione è ormai un obiettivo strategico nelle imprese più avvedute: è una condizione per lo sviluppo inteso sia sul piano complessivo aziendale che sul piano individuale soggettivo. Del resto i lavoratori realmente "smart" sono anzitutto e proprio i "lavoratori partecipi", quelli consapevoli delle necessità di cambiamento e quindi capaci di ripensarsi nell'innovazione organizzativa. Sono anche i lavoratori più desiderosi dei cambiamenti e che proprio per questo vogliono giocare un ruolo attivo nei processi di trasformazione. Passa anche da qui la creazione di luoghi di "lavoro buono", ossia di lavoro significativo per chi lo svolge e per l'organizzazione che lo rende possibile.

***Nel libro scritto con Luca Pesenti (Smart Working Reloaded, Vita e Pensiero, 2021) avete sottolineato come, affinché ci siano smart worker, occorre che ci siano prima di tutto smart manager. Come si deve immaginare la leadership nella trasformazione del lavoro?***

Il leader di organizzazioni "smart", fatte di "ruoli aperti" (nel senso definito da Federico Butera) e animate da soggettività pienamente esprimendosi in contesti partecipativi, è forse più simile ad un coach che a un "capo" vecchia maniera. È una figura che sa esprimere la sua leadership sapendo valorizzare il "capitale umano" più che (unica-

mente) controllarne il rendimento. Lo *smart manager* esprime autorevolezza più che (sola) autorità. È un leader “post-eroico”: non più, cioè, un singolo individuo da solo al comando, ma un soggetto “capacitatore” che anima un sistema di relazioni per favorire innovazione, apprendimento, «fioritura» delle capacità, delle competenze e in definitiva delle persone. È, come si sta dicendo da più parti, un “architetto del nuovo lavoro” e le relazioni che costruisce e che anima le tiene vive sia “in presenza”, sia “in remoto” perché l’autorevolezza non necessita del controllo visivo costante: motiva anche “in assenza” (fisica) perché coinvolgente è la sua presenza nella motivazione di ciascuno. Se non è così ci troviamo in un altro ambito: quello del lavoro semplicemente remotizzato, a metà strada tra telelavoro e “copia/incolla” del sistema pregresso che non si sarà modificato in profondità, ma solo in apparenza. Tutto ciò presuppone che i team siano formati da persone dotate delle skill necessarie, in grado di esprimere la “personalità organizzativa” necessaria per lavorare in contesti trasformati da tecnologia e lavoro agile. Il passaggio dalla mansione (dimensione *hard*, statica) al “ruolo aperto” che è, invece, una dimensione *soft* che implica intraprendenza, flessibilità, fiducia, relazionalità (ma anche maggiore complessità) non è per tutti e non è automatico. Anche questo è un processo che deve spesso ancora compiersi e che richiede tempo e che ci dice anche quanto ci sia da fare sul piano della formazione. Il “ruolo aperto” presuppone che il lavoratore debba potere (ma anche sapere come)

“interpretare” la sua funzione immettendo immaterialità che il contratto di lavoro non consente di “acquistare”. In questo senso si spiega anche la riscoperta dell’importanza del “contratto psicologico” il cui contenuto si alimenta reciprocando gli apporti cognitivi e soggettivi (l’integralità della persona al lavoro) anche con le policy di welfare aziendale, con gli outcome del lavoro agile (conciliazione vita-lavoro) e con il coinvolgimento partecipativo.

### ***Che funzione ha svolto il welfare aziendale durante la pandemia e come potrà sostenere le trasformazioni in atto?***

Durante la fase più critica della pandemia, il timore era che in molte aziende il welfare aziendale potesse essere vissuto come un “lusso” che non ci si poteva più permettere o che potesse subire sostanziosi “tagli”. Una riduzione, quando non un azzeramento dei budget individuali dei lavoratori in effetti c’è stato, ma unicamente in quelle aziende dove la fonte istitutiva del welfare aziendale era il premio di risultato convertibile. Viceversa, nelle imprese dove poteva contare su una diversa fonte istitutiva (e comunque non collegata alla sola quota variabile della retribuzione eventualmente convertibile), il welfare aziendale si è semmai irrobustito.

Da un lato, infatti, la pandemia ha fatto emergere (o ha aumentato) richieste di sostegno in specifici ambiti (come la sanità, il supporto didattico, i servizi alla persona, il counseling psicologico e fami-

liare) e dall'altro le aziende già dotate di piani di welfare ne hanno saputo ricontestualizzare i contenuti attivando canali di ascolto delle esigenze individuali ed adattando le possibili risposte alle diverse criticità, ivi incluse quelle derivanti dalla domiciliarizzazione forzata del lavoro (con una pluralità di servizi diventati fruibili non più nei luoghi fisici, ma online).

Quanto alle aziende che non disponevano di pregresse prassi di welfare o che ne avevano solo un primo abbozzo, lo hanno apprezzato come alleato della coesione e di altre necessità organizzative, che la fase più dura della pandemia aveva sottoposto a forti stress.

Questa "tenuta" del welfare aziendale ci dice allora una cosa importante: evidenzia la capacità di molte imprese nel saper creare ambienti di lavoro nei quali l'azienda è percepibile come essenziale punto di riferimento e di sostegno.

Su tali premesse il welfare post-Covid porta adesso con sé richieste più basiche rispetto a quelle cui la logica dei *flexible benefit* e dei "cataloghi" dei provider ci aveva abituati. La formula riassuntiva potrebbe essere questa: "meno *life style*, più *people care*".

Quest'ultimo aspetto allude anche alla necessità di favorire una corretta *welfare allocation* dei budget individuali e su questo gli HR Manager (o il Welfare Manager, dove presente) e i rappresentanti sindacali hanno il compito di guidare maggiormente i beneficiari dei piani di welfare verso scelte che siano meno dettate da logiche consumistiche e che diventino sempre più coerenti con

le linee evolutive del proprio personale *welfare life cycle*, nel cui àmbito pianificare con razionalità la migliore allocazione delle risorse.

Questo scenario potrebbe essere in parte stravolto dalla recente ridefinizione della norma sui *fringe benefit* che innalzando la soglia di esenzione fiscale e contributiva a 600 euro (dai 258 euro che ne rappresentano la soglia ordinaria) ed includendovi anche la possibilità di spendere i costi delle bollette per le utenze domestiche, rischia di portare una buona parte del welfare aziendale fuori dalle logiche “sociali” cui dovrebbe essere sempre associato, con possibili derive nuovamente consumistiche. Si tratta, però, (almeno per ora) di un intervento emergenziale, valido sino alla fine del 2022<sup>3</sup>.

Nei piani di welfare aziendale, per il futuro, i lavoratori cercheranno maggiormente non già principalmente l’acquisto di servizi e di beni voluttuari, ma la copertura dei costi per i carichi familiari (asilo nido, babysitter, assistenza anziani), un ampliamento dei servizi di assistenza sanitaria integrativa, servizi di consulto medico, pedagogico e psicologico (questi ultimi stanno vivendo un vero e proprio boom anche a causa della remotizzazione del lavoro i cui rischi di burnout sono ormai evidenti), più articolate misure di conciliazione vita-lavoro (incremento delle ore dei permessi retribuiti per visite, esami clinici, esigenze scolastiche di figli minori o a sostegno del caregiving di familiari disabili e di genitori anziani), più flessibilità sugli orari. Come si vede non tutto è welfare aziendale “fiscale”, ma spesso si tratta di interventi di cd. welfare aziendale “organizzativo” la cui pro-

gettazione va di pari passo con (e sostiene) le trasformazioni organizzative di più ampio respiro che sono in atto.

Possiamo citare un'altra evidenza evolutiva: nelle imprese più attente si sta risolvendo quella criticità (non intenzionale) dei piani di welfare aziendale che rischia di rafforzare le diseguaglianze tra i lavoratori, soprattutto per il meccanico impiego dell'inquadramento contrattuale come unico criterio di differenziazione tra "categorie omogenee" ai fini dell'applicazione della normativa fiscale (ha fatto parlare di sé il contratto sottoscritto in Atlantia nel dicembre del 2021 che prevede, per tutti, un ammontare del "Conto Welfare" identico a prescindere dagli inquadramenti).

L'inquadramento contrattuale come unico criterio di differenziazione genera una maggiore disponibilità di welfare aziendale per chi già guadagna di più, senza considerare le criticità della vita (carichi di cura) che incidono sui redditi. È per questo che alcune aziende, accanto al criterio dell'inquadramento, considerano anche altre variabili come, ad esempio, il numero e l'età dei figli e le loro necessità (N/A, BES-bisogni educativi speciali), la tipologia del nucleo familiare (ad esempio, genitore single o separato con figlio minore), la necessità di assistenza e/o sostegno a genitori anziani non autosufficienti.

In questi casi più è alto il "carico di cura", più consistente è il "Conto Welfare": in buona sostanza si dovrebbe andare verso un welfare meno "glamour" e più orientato alla sua funzione "sociale" che, non va mai dimenticato, rappresenta il fon-



damento giuridico del favor fiscale che assiste le iniziative di welfare aziendale.

Migliora anche il rilievo organizzativo del welfare aziendale: si diffonde, ad esempio, la figura del Welfare Manager che, in alcuni casi, ha ricevuto anche un riconoscimento professionale (a livello regionale, ad esempio, in Lombardia nell'ambito del "Quadro Regionale degli Standard Professionali" la cui più recente edizione, tra l'altro, attribuisce al Welfare Manager una competenza specifica sul piano progettuale e negoziale anche in tema di lavoro agile) e più recentemente nazionale con la pubblicazione della Prassi di Riferimento UNI/PdR 103:2021.

Il Welfare Manager potrà, poi, essere una figura assai utile nel quadro dei percorsi di attivazione delle policy di parità di genere e della selezione dei corretti KPI per la relativa certificazione i cui criteri sono anch'essi identificati da una Prassi di riferimento UNI (la 125:2022). Infine, la recente disciplina degli appalti finanziati in parte con risorse stanziare dal PNRR prevede che proprio la presenza di alcune specifiche iniziative di welfare aziendale costituisca elemento idoneo all'ottenimento di un maggiore punteggio nelle graduatorie, con ciò stimolando le politiche di benessere organizzativo che appaiono, anche da questo angolo visuale, decisamente sinergiche con le strategie di sviluppo dei business aziendali.

## Note

<sup>1</sup> [https://torino.corriere.it/economia/22\\_ottobre\\_09/smart-working-libero-addio-capi-settimana-corta-solo-dovere-portare-risultati-69ad341e-47f1-11ed-8483-aec53d373f59.shtml](https://torino.corriere.it/economia/22_ottobre_09/smart-working-libero-addio-capi-settimana-corta-solo-dovere-portare-risultati-69ad341e-47f1-11ed-8483-aec53d373f59.shtml).

<sup>2</sup> Così Alessandro Zollo, AD di Great Place to Work Italia in «Sole24Ore», *Per lo smart working 2.0 arriva la sfida del caro bollette*, 17 ottobre 2022.

<sup>3</sup> Ciò vale a maggior ragione in vista del DL "Aiuti-quater" che, mentre si scrive, il Governo starebbe per approvare innalzando la soglia di esenzione dei fringe benefit a ben 3.000 euro (sia pure per un ristretto lasso temporale).



*Elinora.Pisanti@bms.com*



## La professione HR nel lavoro del futuro

intervista a *Elinora Pisanti*  
a cura di *Sonia Vazzano*

***Ti occupi di Risorse umane da diverso tempo. Cosa vuol dire, concretamente, mettere al centro le persone in azienda e quali sono le sfide che vedi all'orizzonte nell'ambito del virtuale?***

Le persone sono il motore delle aziende. I professionisti che fanno parte di un'azienda permettono all'organizzazione, con le loro competenze ed esperienze, di poter adempiere alla propria Missione, qualunque essa sia. Le persone e le competenze e i talenti che esprimono rappresentano pertanto un "valore" aziendale, valore da preservare, aggiornare e fare crescere. Le aziende devono competere in mercati globali e complessi, dove la capacità di innovare e di saper investire nel futuro, così come quella di soddisfare

i bisogni dei clienti diventa centrale. È pertanto necessario dotarsi di processi solidi e affidabili per selezionare i talenti con le skill richieste, assicurare percorsi di formazione per aggiornare i saperi e delle competenze e percorsi di carriera che permettano di poter realizzare le proprie aspirazioni professionali.

Inoltre, dopo l'esperienza della pandemia Covid-19, abbiamo imparato quanto siano diventate sempre più centrali all'interno delle aziende i temi della tutela della salute e del benessere, attraverso programmi *ad hoc* che promuovono un sano equilibrio tra vita e lavoro e forniscono sostegno psicologico e consulenza legale e finanziaria nelle varie fasi della vita. Da ultimo voglio citare l'importanza di creare ambienti di lavoro inclusivi dove le diversità sono accolte e celebrate e promuovono innovazione e crescita individuale e collettiva.

### ***È possibile premiare un manager per come fa crescere le sue risorse?***

Certamente. I Manager hanno la primaria responsabilità di assicurare che le risorse assegnate ricevano obiettivi chiari e siano messe nelle migliori condizioni di operare, attraverso un'organizzazione efficace del lavoro e una comunicazione trasparente. Inoltre, hanno la responsabilità di supportare con una frequenza continua la realizzazione degli obiettivi e le necessità di formazione e sviluppo necessarie e/o richieste dalle stesse risorse. Hanno inoltre la responsabilità di pianificare incontri di

coaching per supportare la creazione di piani di sviluppo e carriera, nonché la loro realizzazione.

***Com'è cambiato, nel corso di questi ultimi anni, il tuo modo di gestire i team? Quali opportunità e quali pericoli vedi nella smaterializzazione del luogo di lavoro e nel suo, eventuale, legame con una logica della prestazione sempre più pervasiva?***

Durante la pandemia abbiamo imparato tutti a lavorare a distanza, ma questo, mentre ci ha fatto fare un salto in avanti nell'uso del digitale, ha portato con sé anche alienazione e la famosa "fatica digitale", dovuta alle numerose ore spese esclusivamente davanti ad uno schermo. Ora nel post pandemia abbiamo dato vita al lavoro ibrido, di solito si tratta del 50% del tempo di lavoro, che bilancia lavoro in smart working col lavoro in ufficio, permettendo così di riportare le persone in presenza per assicurare maggiore collaborazione, creatività e innovazione, rafforzando nel contempo le relazioni interpersonali, così importanti per creare una cultura di vera collaborazione, inclusione e scambio virtuoso di idee. È innegabile però che la flessibilità data dallo smart working ha aiutato e continua ad aiutare le famiglie nella gestione dei figli o del supporto ai genitori o parenti anziani, e, a dimostrazione di ciò, la legge che ha esteso fino al 31/12/2022 il diritto allo smart working ai genitori di figli con età inferiore ai 14 anni ha generato una massiccia richiesta di smart working al 100%.

## ***Come sarà il lavoro dell'HR nei prossimi cinque anni?***

Sono in corso cambiamenti di grande portata determinati dall'impatto del digitale, Intelligenza artificiale, gestione di una massa enorme di dati, sviluppi accelerati delle conoscenze scientifiche in tutti i campi. Molti lavori che conosciamo oggi non esisteranno tra 10 anni, ma ne verranno creati di nuovi. Questo può creare timori sul futuro, ma dobbiamo essere aperti a cogliere il nuovo e a considerare che questo tipo di evoluzioni sono già successe molte volte nella storia. Come per tutte le sfide, bisogna essere saggi, consapevoli e prepararsi acquisendo nuove competenze. Anche se si ha già un lavoro, è importante continuare ad aggiornarsi nel proprio ambito, oppure esplorarne di nuovi, secondo i propri interessi. L'offerta formativa ora ci raggiunge ovunque, vi sono innumerevoli corsi e certificazioni che si possono acquisire on line. La pandemia ci ha fatto soffrire, ma ci ha anche insegnato molto su come affrontare i cambiamenti e soprattutto su come lavorare nell'era digitale. Siamo all'inizio e abbiamo il tempo per prepararci.

***In che modo è possibile, secondo te, dare centralità alle relazioni in azienda, di fronte alla sfida del virtuale? Come non cadere nella dipendenza del lavoro e mantenere il giusto tempo per relazioni personali e professionali?***

Con la pandemia abbiamo imparato che ci vuole disciplina. Ovviamente non possiamo e non vogliamo fare a meno delle relazioni in presenza, che sono insostituibili nel creare connessioni e nel facilitare la generazione di idee e innovazione. Anche se lavoriamo in presenza già oggi una buona parte della nostra giornata è dedicata alle interazioni digitali con email, varie piattaforme e con i social. Mi piace pensare alla routine in digitale come un piano di allenamento. Possiamo pianificare i tempi lasciati alle relazioni in presenza e gestire le interazioni digitali, assicurandoci delle pause tra un meeting e l'altro, oppure istituire i "meeting passeggiando", quando l'ascolto è prioritario, e avendo un'agenda strutturata per la giornata. È importante chiarire che restano fondamentali le pause ogni due ore, con distacco dal computer o cellulare per liberare la mente e mantenere attivo il corpo, e quando seduti alternare periodicamente posizione seduta e in piedi.

***Come riconosci un talento? Come lo gestisci? Quali sono, a tuo avviso, le qualità che un giovane dovrebbe avere per essere considerato un talento nel contesto odierno? In che modo un'azienda può trattenere i suoi talenti?***

Ciascun collaboratore ha un proprio talento da esprimere. In azienda vi sono processi *ad hoc* disegnati per supportare i lavoratori a riflettere sulle proprie aspirazioni e sui propri punti di forza e



aree di sviluppo. Questo percorso si affianca al processo di gestione della performance, che passa attraverso la definizione degli obiettivi di performance, l'autovalutazione e la valutazione del proprio manager. La gestione della performance, insieme alla definizione del proprio Piano di Sviluppo, permette di identificare i talenti che hanno la motivazione a voler continuare ad imparare e crescere nell'organizzazione. Un giovane oggi deve esprimere la capacità di continuare ad apprendere *continuous learning*, considerando l'obsolescenza veloce delle competenze determinata dalla tecnologia e dal digitale, insieme al "Growth Mindset" o Mente Dinamica (Carol Dweck – Stanford University), vale a dire avere un atteggiamento di accoglienza e di costruzione positiva rispetto ai feedback, agli errori e all'osservazione degli altri. Questo approccio vale per tutti i lavoratori delle diverse generazioni che compongono la forza lavoro.

***Si parla tanto della necessità di partire dal bisogno reale del dipendente: come è possibile farlo in una grande multinazionale? In che modo riesci a metterti in ascolto dei bisogni reali delle persone?***

Ciascun collaboratore condivide la responsabilità insieme al suo manager di incontrarsi con regolarità (settimanale o bi-settimanale) per confrontarsi sia sulle attività da svolgere che sul benessere generato dalle condizioni di lavoro. Il Manager ha la

responsabilità di esplorare e identificare eventuali situazioni di disagio professionale o personale, di richieste di supporto emotivo o concreto, rispetto agli strumenti di lavoro, alla formazione, etc. L'auspicio è che si crei una relazione di fiducia e di supporto allo sviluppo continuo.

***Qual è l'iniziativa, a favore dei dipendenti, che sei riuscita a portare avanti con maggiore soddisfazione in questi ultimi anni e perché?***

Nel 2018 ho lanciato il programma Growth Mindset Champions. È un programma che pone al centro il concetto di *Mente Dinamica* rispetto alla *Mente Fissa*. Nasce dal lavoro di ricerca della professoressa Carol Dweck della Stanford University che valutando il percorso di studi di alcuni studenti si è accorta di come fornire un feedback, sulle prove di esame, basato sui contenuti e l'esperienza vissuta dagli studenti stessi piuttosto che sul mero voto abbia migliorato considerevolmente l'apprendimento e i risultati. Il voto sia numerico che di sintesi esprime un giudizio netto senza entrare troppo nel merito, e può determinare, se negativo, emozioni di sottovalutazione che possono influire sul rendimento futuro, rendendo difficile l'elaborazione dell'esperienza.

La mente dinamica invece si focalizza sull'esperienza, che per definizione è varia ed è caratterizzata da alti e bassi, da successi ed errori.

Il Growth Mindset o *Mente Dinamica* si può allenare su 5 concetti chiave:

1. accogliere le sfide;
2. prepararsi adeguatamente per affrontarle;
3. ricercare e imparare dai feedback;
4. superare gli ostacoli;
5. imparare dal successo degli altri.

In Bristol Myers Squibb abbiamo creato quattro gruppi di Growth Mindset Champions che fanno un percorso di formazione dedicato per allenarlo; successivamente lavorano su quattro progetti aziendali dove gli è richiesto di applicare il Growth Mindset con l'obiettivo di imparare nuove competenze ed essere innovativi.

### ***Lavoro e vita privata: come riesci a tenere insieme questi due ambiti nella tua crescita personale e professionale?***

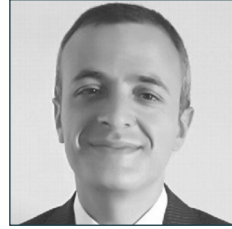
È sempre stata una bella sfida per me. Vi sono stati momenti dove ho dovuto lavorare moltissimo per poter tenere i ritmi e stare al passo con le aspettative, togliendo tempo agli affetti: se volevi far carriera dovevi essere molto disponibile! Devo dire che col tempo, crescendo anche le responsabilità, ho imparato a bilanciare e pormi dei confini di orario giornaliero e a proteggere i fine settimana. Credo inoltre che le aziende oggi siano molto più evolute e attente ai bisogni dei collaboratori, danno valore alla flessibilità e ad un sano bilanciamento tra lavoro e vita privata. Il 2022 è l'anno dove si sta sperimentando la settimana corta di 4 giorni in vari paesi europei e vi sono già alcune realtà italiane che lo stanno realizzando.

Inoltre la generazione dei Millennials e la Generazione Z sono molto attente a questi aspetti e richiedono a gran voce flessibilità e attenzione al benessere aziendale e personale.

La strada è tracciata e il ben-essere sarà sempre più al centro delle politiche di tutte le aziende etiche, che vogliono crescere insieme ai propri collaboratori.



*RICCARDO.TOSI@enel.com*



## La gestione a distanza dei team

intervista a *Riccardo Tosi*  
a cura di *Tiziana De Marino*

***Il modo di lavorare negli ultimi anni è cambiato molto velocemente. Quali sono i cambiamenti maggiori che vedi nella realtà del virtuale?***

Lo smart working, ed il lavoro virtuale in generale, hanno messo in discussione vari aspetti del complesso mondo del lavoro in ufficio, fino a toccarne alcuni profili sociali e antropologici; ne cito solo alcuni a titolo esemplificativo:

- ritualità e liturgia tipiche del lavoro in ufficio scompaiono o vengono rielaborate;
- sfuma il confine tra il “me” attore nel contesto dell’ufficio e il “me” nel contesto familiare, affettivo e sociale in generale;
- il quotidiano irrompe spesso nella vita lavorativa, a volte incontrollabilmente.

Soprattutto per noi lavoratori “latini” il complesso

sistema di relazioni con un significativo portato di corporeità si fa più labile per essere – quando non sostituito – fortemente complementato da una relazione frontale – nel migliore dei casi tramite un video – che riduce una serie di indicatori para-verbali, e in prima istanza focalizza la relazione sui contenuti.

Questo porta con sé il venir meno – o comunque l'affievolirsi – di alcune leve tradizionali di gestione delle persone sul “luogo” di lavoro, con molti aspetti sani e benefici, molte sfide in termini di ripensamento di ruoli e relazioni, ma anche numerose aree di attenzione e rischi potenziali in termini di benessere, crescita e sviluppo delle persone e dei contesti lavorativi in generale.

### ***In che modo cambia la gestione dei team di lavoro, in presenza e a distanza?***

Il lavoro virtuale porta senza dubbio alcuni fattori di significativo miglioramento; tra i vari, ne cito un paio che ho rilevato come gestore di team internazionali, e che sono tipici di contesti “corporate” (certamente esperienze su team più radicati in realtà territoriali sono profondamente diverse, quindi quanto condivido non è certo esaustivo né condivisibile in assoluto).

Il primo è un buon efficientamento della giornata lavorativa: l'organizzazione delle giornate e settimane lavorative diventa più cogente, le riunioni sono mediamente più efficaci e più brevi; in generale c'è meno la dispersività che era un po' conna-

turata a realtà meno operative e più di governance. Il secondo è una migliore equiparazione nella gestione dei team degli altri paesi appartenenti al Gruppo internazionale rispetto ai team italiani: nell'allontanarci dai gruppi italiani ci siamo avvicinati a quelli esteri, in virtù di un training forzato negli strumenti di relazione a distanza, che erano sempre stati considerati come meno efficaci e secondari. D'altra parte, il lavoro in presenza comporta contatti interpersonali più frequenti e spontanei, mentre nel lavoro virtuale le interazioni richiedono una maggiore programmazione (se si eccettua la relazione tramite chat aziendali, che però mi pare siano solo un surrogato).

***Quali sono gli impatti positivi del lavoro da remoto che hai osservato? Quali quelli negativi?***

Parlando della prospettiva della lavoratrice o del lavoratore, non c'è dubbio che il lavoro a distanza abbia dischiuso possibilità prima quasi inconcepibili; la giornata si flessibilizza, si abbattano barriere nella gestione dei tempi familiari e dei figli in particolare (pensiamo solo a semplici incombenze come prendere i bambini a scuola o accompagnarli nelle attività pomeridiane: pur in un equilibrio funambolico – soprattutto nelle grandi città – i genitori hanno sicuramente potuto incrementare il presidio).

Anche la localizzazione geografica è divenuta meno penalizzante per tutte quelle persone che, pur gravitando sull'headquarter delle Corporate,



avevano continuato a vivere nelle cittadine di provincia di cui erano tipicamente originari, con ingenti sforzi e sacrifici di una vita di *commuting*, spesso lontano dalle famiglie.

Parlando invece di aspetti negativi, il valore aggiunto portato dal lavoro di gruppo in presenza non può essere replicato con il lavoro a distanza, quantomeno non con lo stesso livello di efficacia e soddisfazione: lavorando insieme (in presenza intendo) le persone raggiungono infatti un livello superiore di coesione, si scambiano idee senza diaframmi digitali, fanno decisamente più leva sulla componente creativa.

Sono solo un paio di esempi, che poi ci portano quasi inevitabilmente a pensare ad un sistema di lavoro misto.

***Secondo te, c'è differenza tra uomini e donne nel modo di lavorare a distanza? La tua gestione all'interno dei team cambia di fronte a questa differenza?***

Penso in generale che la gestione delle persone sia incentrata sulle differenze, da quelle di genere e culturali a quelle più strettamente emotive e personali.

Non penso in base alla mia esperienza di poter legare al genere in modo statisticamente significativo maggiori o minori fragilità o difficoltà a gestire l'attività da remoto.

Di certo si impone – date le possibilità offerte dalla tecnologia – la massima disponibilità di un ge-

store alle esigenze di cura, in particolare dei figli o delle persone fragili fra i legami del collaboratore. Se questi aspetti in una famiglia fossero più demandati ad esempio alla madre, sarebbe inevitabile che di ciò si debba tenere la più grande considerazione.

***Come dare centralità alle relazioni, in azienda, di fronte alla sfida del virtuale? Come vedi evolvere la profondità delle relazioni tra persone nell'ambiente lavorativo? In particolare sul tema di costruire fiducia sul lavoro nel medio termine?***

Questo è un tema cruciale, che investe la società intera, e rispetto al quale la riflessione merita di essere ben più approfondita delle considerazioni piuttosto circoscritte e parziali che posso fare nel mio piccolo di gestore di persone. Alcuni elementi tuttavia meritano attenzione, ad esempio:

- a) la gestione virtuale del lavoro favorisce una maggiore “democratizzazione” delle relazioni in azienda, sfumando alcuni caratteri burocratici e direi in alcuni casi feudali dei contesti lavorativi;
- b) essa privilegia la relazione 1 a 1 rispetto alla relazione 1 a molti, il che aiuta a mitigare certe forme di narcisismo tipiche dei responsabili, richiedendo che ci si metta in gioco reciprocamente in misura maggiore;
- c) la mitigazione della sfera di influenza del “luogo ufficio” aiuta a bilanciare work-life balance e possibili soggezioni rispetto a stili e modi di agire mainstream.

Sono, in via assolutamente non esaustiva, possibili punti di partenza per fare passi avanti, o in altri termini, ancoraggi rispetto ai molti rischi di disgregazione relazionale che possono annidarsi in approcci al lavoro virtualizzati.

Anche il tema della fiducia è macroscopico, perché investe un aspetto intrinsecamente duplice del lavoro: da un lato forza creativa che può contribuire a definirci come persone e a nobilitarci (pensiamo all'articolo 1 della Costituzione), dall'altro strumento di controllo finalizzato al profitto delle Corporate. Lo spazio della fiducia è un alveo tra questi due aspetti in cui incanalare il potenziale umano, e condividere le proprie energie su principi di trasparenza, guardando al beneficio più ampio degli stakeholder e della comunità. Se penso alla mia industry ad esempio vedo questo spazio nel contributo alla transizione energetica e allo sviluppo sostenibile.

### ***Come monitorare la crescita delle proprie risorse nella gestione del lavoro a distanza?***

Per quanto detto sopra, sotto alcuni aspetti, l'attività di osservazione e valutazione di performance e sviluppo professionale acquisisce in un contesto virtuale una maggiore oggettività e focus sui contenuti, ed in quanto tale possibilmente è meno affetta da biases.

Non va trascurata però l'importanza di imporsi una disciplina nel fare regolarmente incontri dedicati allo sviluppo delle persone con cui si colla-

bora: l'agenda può diventare tirannica, e bisogna evitare che tali momenti di confronto passino in secondo piano. Poi, sarà una banalità, bisogna ascoltare chi si ha di fronte.

In generale, le persone richiedono cura. Una delle maggiori sfide è mantenere un decente livello di attenzione a ciascuno, cogliendo da segnali deboli eventuali fragilità, esigenze di indirizzare il percorso, lavorare su un orizzonte di senso che tende a sgretolarsi con facilità.

### ***Che iniziative ha messo in campo in Enel a supporto della gestione dei team a distanza?***

In Enel c'è una larga condivisione su elementi di cultura aziendale quali la fiducia, la delega, l'empowerment dei team di lavoro; da queste premesse, abbiamo colto i vantaggi in termini di flessibilità e work-life balance portati dal lavoro smart e virtuale; allo stesso tempo c'è la consapevolezza che alcuni snodi critici dell'attività lavorativa quali le fasi di start-up e sviluppo di progetti complessi, l'onboarding di neoassunti, e più in generale le attività ad alto contenuto relazionale richiedono anche una presenza fisica in ufficio. Per questo il Gruppo si è mosso verso un modello ibrido, che prevede un equilibrio tra lavoro virtuale e lavoro in ufficio, con un'ampia flessibilità per i team di lavoro di auto-organizzare le proprie settimane. È un modello che spinge fortemente al lavoro per obiettivi, alla responsabilizzazione e alla proattività, con una idea di leadership rinnovata, per la quale il respon-

sabile deve sempre più cambiare paradigma manageriale, da supervisore a coach.

### ***Gestione della relazione virtuale al lavoro e in famiglia: quali similitudini possibili riconosci?***

Ripensando al primo lockdown in Italia, e alla barriera che impose tra i singoli nuclei familiari ed il resto del mondo, non c'è dubbio che la virtualizzazione delle comunicazioni ci abbia messo in condizione di mantenere un rapporto a distanza con i nostri cari. Oggi abbiamo quindi le leve per coltivare legami importanti anche quando le nostre storie ci allontanano fisicamente. Nel 2020 molti di noi fecero leva sulla forza di quelle relazioni affettive per superare difficoltà sconosciute ai più; allo stesso modo, le relazioni lavorative maturate e consolidate in anni di attività "spalla a spalla" furono le fondamenta su cui si costruì buona parte del successo di questa nuova "way of working".

Le relazioni, anche quelle più consolidate, hanno però bisogno di "manutenzione"; una relazione lavorativa, poi, che inizi in forma solo virtuale – penso ai tanti giovani che si sono affacciati sul mondo del lavoro in versione *full smart working* – ha inevitabilmente delle lacune che devono essere colmate e complementate da una conoscenza diretta.

Curare la crescita ed il consolidamento di quelle relazioni è cruciale, pena un inevitabile affievolimento che non solo danneggerebbe la realizzazione personale, ma inciderebbe negativamente anche sulla capacità delle aziende di generare

nuovo valore: resterebbe sì la piattaforma, ma sarebbe vuota.

***Lavoro a distanza e conciliazione famiglia-lavoro: la tua esperienza di marito e padre in questo nuovo modo di lavorare?***

Sotto l'aspetto pratico, abbiamo beneficiato del *new way of working*: pur essendo il mio un contributo marginale rispetto agli sforzi titanici di mia moglie, la possibilità di portare e riprendere i bambini, o di essere fisicamente presente qualora nasca una criticità domestica, hanno ormai un discreto valore (avendo quattro figli, a volte solo fare "il palo" in casa controllando magari la più piccola che dorme, nel turbinio delle attività quotidiane, è qualcosa su cui non si poteva contare solo fino a tre anni fa!).

Aumentano inoltre i piccoli momenti – come quelli prima di iniziare la giornata lavorativa, o la pausa pranzo – che per anni erano di fatto preclusi alle relazioni familiari e che ora diventano occasioni di nutrimento della vita affettiva. I bambini poi, con la loro incontenibile e rumorosa necessità di attenzione, invadono spesso lo spazio del lavoro da casa: sono "disconnessioni" che mi aiutano a relativizzare e decontestualizzare la realtà lavorativa; chissà che questo non aiuti anche a trarne una lettura più lucida.





*Photo by charlesdeluvio on Unsplash*





## Note sugli autori

### *Giacomo Vigorelli*

È membro del CDA della Fondazione Marco Vigorelli e si occupa del coordinamento scientifico delle attività di ricerca.

Con più di 15 anni di esperienza, ha vissuto e lavorato in 3 continenti occupandosi di innovazione, marketing e vendite per multinazionali con ruoli internazionali. Attualmente è Chief Innovation and Strategy Officer in Intertek (FTSE 100), dove presiede lo sviluppo di nuove offerte innovative e la trasformazione digitale basata a Londra.

Dal 2017 al 2021 ha lavorato in Philips nel settore delle apparecchiature medicali, prima come Group Strategy Director nell'headquarter di Amsterdam, poi come Head of Strategy per il centro est Europa basato in Polonia, e da ultimo come responsabile Marketing e vendite per la parte Services APAC basato a Singapore. Prima dell'esperienza in Philips ha passato sette anni in Boston Consulting Group, maturando esperienze in Asia, Medio Oriente e Stati Uniti oltre che in Europa, e due anni in Fiat nello sviluppo nuovo prodotto dividendosi tra Italia e Polonia.

Laureato in Ingegneria Gestionale nel 2005 al Politecnico di Milano con un diploma speciale in Innovation management dell'Alta Scuola Politecnica. Nel 2012 consegue un MBA all'INSEAD tra Francia e Singapore.

Ama viaggiare e conoscere nuove culture ed è appassionato di alpinismo, specie di arrampicata su roccia e ghiaccio, anche se ora, con due bambini piccoli, la pratica un po' meno sovente.

### ***Rosangela Lodigiani***

È *full professor* presso la Facoltà di Scienze politiche e sociali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, dove insegna Politiche del lavoro e relazioni di impiego e Politiche sociali europee. È membro del comitato direttivo del Centro di ricerca WWELL (Welfare, Work, Enterprise, Lifelong Learning) afferente al dipartimento di Sociologia della stessa università, e del direttivo di Sisec - Società Italiana di Sociologia Economia.

I suoi interessi di ricerca riguardano le politiche del lavoro e di inclusione sociale attiva, le trasformazioni dei sistemi di welfare con specifica attenzione per il welfare territoriale e il dialogo sociale a livello locale. Su questi temi ha all'attivo numerose ricerche e pubblicato volumi, saggi e articoli.

### ***Daniele Malaguti***

È psicologo del lavoro e delle organizzazioni, psicoterapeuta e formatore e ha insegnato Psicologia del lavoro e delle organizzazioni nell'Università di Bologna.

È professore a contratto con titolarità di cattedra nel Dipartimento di Sociologia dell'Università di

Trento, dove insegna Psicologia clinica e del lavoro. In ambito organizzativo si occupa di competenze trasversali e manageriali, sviluppo e consulenza di carriera, team building, leadership, gestione dei conflitti, comunicazione interpersonale e analisi della cultura organizzativa. Ha lavorato, tra l'altro, con istituzioni accademiche come le Università di Trento e di Bologna, con i Servizi del Sistema Sanitario Nazionale e si occupa di consulenza organizzativa e formazione per organizzazioni cooperative nell'ambito del no profit.

### ***Elinora Pisanti***

Human Resources Executive Director Italia e ora UK e Irlanda di Bristol Myers Squibb, ha all'attivo più di 25 anni di esperienza nel campo della gestione delle risorse umane nelle grandi e complesse organizzazioni di diversi settori quali manifatturiero, lusso, pubblica amministrazione e farmaceutico, sia in Italia sia a livello internazionale.

«Sii la persona con cui vorresti lavorare ogni giorno», perché le organizzazioni crescono e raggiungono risultati incredibili grazie all'impegno e al valore delle persone che ne fanno parte.

L'esperienza internazionale le ha permesso di comprendere le dinamiche organizzative e di sviluppo delle competenze e del potenziale in contesti dinamici, multiculturali, dove la diversità arricchisce e crea innovazione e l'inclusione è una competenza chiave. L'esperienza italiana degli ul-

timi anni in ambito farmaceutico le ricorda l'importanza che ciò che fa ogni giorno insieme ai suoi colleghi porta valore ai pazienti. Ogni giorno lavora per contribuire alla creazione di un ambiente di lavoro inclusivo, dove ciascuno può dare il meglio di se stesso e dove la diversità è celebrata e l'inclusione è un valore.

### ***Giovanni Scansani***

È laureato in giurisprudenza, già CEO di società appartenenti a gruppi internazionali attivi nel settore dei servizi per il benessere individuale ed organizzativo, da alcuni anni è Advisor di imprese e pubbliche amministrazioni per l'innovazione organizzativa e il welfare aziendale.

È docente a contratto all'Università Cattolica di Milano, dove coordina il Laboratorio PWA - Progettazione di piani di welfare aziendale ed è project leader del Laboratorio SWAP - Smart Working, Welfare Aziendale e Partecipazione organizzativa. Come docente collabora anche a Master dedicati all'HR Management (Il Sole 24Ore Business School, Trentino School of Management, Master Macu Università Milano-Bicocca).

È giornalista pubblicista e scrive su numerose testate specializzate ed è co-autore, con Luca Pesenti, di *Welfare Aziendale: e adesso?* (Vita e Pensiero, 2020) e *Smart Working Reloaded* (Vita e Pensiero, 2021).

## ***Teresina Torre***

È professoressa ordinaria di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane, presso il Dipartimento di Economia e Business Studies dell'Università degli Studi di Genova, dove insegna Gestione delle risorse umane e comportamento organizzativo, nella Laurea Magistrale in Management, e Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane nelle imprese marittimo-portuali, nella Laurea Magistrale in Economia e management marittimo portuale.

È coordinatore del dottorato in Management and Security, co-direttore scientifico della Rivista «Impresa Progetto - Electronic Journal of Management». Dirige l'MBA Internacional en Gestion Estrategica. Finanzas e Internacionalizacion de las Empresas – Università degli Studi di Genova-Università Católica Sedes Sapientiae di Lima (Perù). È componente del Consiglio direttivo dell'Accademia Italiana di Economia Aziendale. È stata Vicepresidente dell'Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale – ASSIOA.

È componente del CDA dell'Università di Genova e delegata del Rettore per le relazioni sindacali. I suoi interessi di ricerca si focalizzano sui temi dell'innovazione e digitalizzazione nella gestione delle risorse umane e nell'organizzazione del lavoro, con particolare attenzione allo smart working, sul people management e lo Human resources analytics, sul diversity management, con particolare attenzione ai temi della disabilità e dell'aging.

## ***Riccardo Tosi***

Quaranta due anni, sposato, quattro figli; laureato a Bologna in ingegneria gestionale nel 2004; nello stesso anno inizia a lavorare in Enel come controller. Nell'ambito della famiglia professionale di pianificazione e controllo ha mosso tutti i passi della sua carriera fino ad oggi, crescendo professionalmente e ricoprendo vari ruoli dapprima sul perimetro italiano e poi a livello Holding e all'interno di varie Global Business Lines. Attualmente è il controller della Business Line Global Commodities and Energy Management.



*Photo by Crew on Unsplash*







*Photo by Chris Montgomery on Unsplash*



Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*  
Lavoro, famiglia e conciliazione di fronte alle sfide del virtuale, 10/2022  
[www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org)

fondazione *fmv* marcovigorelli  
novembre 2022

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

Pubblicazione online: ISSN 2724-2986

ISBN 978-88-946816-1-1



9 788894 681611



La famiglia viene spesso considerata come la scuola per eccellenza della nostra capacità di relazionarci col prossimo, e quindi punto di partenza per lo sviluppo delle nostre capacità di costruire relazioni significative sul lavoro. Allo stesso tempo l'azienda è il luogo dove si entra in relazione con altre persone per realizzare un obiettivo più grande di noi, un obiettivo (purpose) che sarebbe irraggiungibile se ci provassimo da soli. Credo quindi che per imparare a identificare il giusto bilanciamento nella sfida del virtuale, sia importante avere la famiglia come punto di riferimento per l'azienda.

"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).

Publicazione online: ISSN 2724-2986

ISSN 978-88-946816-1-1



9 788894 681611