



Smart Working. Alleniamoci al lavoro agile.

L'emergenza sanitaria che stiamo vivendo ha spinto molte aziende a ricorrere a forme di lavoro a distanza per evitare l'accesso del personale in ufficio. Ecco quindi che in pochi giorni sono emerse come per magia numerose applicazioni di videoconferenza per PC e smartphone.

Contemporaneamente, le televisioni e i giornali hanno iniziato a parlare sempre di più di *Smart Working* o del c.d. lavoro agile come di una scoperta. Ma non sono concetti nuovi.

Circa 25 anni fa, infatti, ho avuto la fortuna di essere chiamato a coordinare una *task force* sul Telelavoro, composta da giovani dirigenti di società della Stet, all'epoca il più importante gruppo di ICT in Italia e uno dei più importanti d'Europa. L'iniziativa si collocava nell'ambito di un più ampio disegno strategico portato avanti con lungimiranza da Ernesto Pascale, allora a capo della Stet. Il piano prevedeva la realizzazione di una diffusa rete di telecomunicazioni a larga banda che avrebbe consentito lo sviluppo di servizi innovativi per il cittadino e per le imprese, ivi inclusi quelli volti a semplificare i rapporti fra queste categorie di soggetti e la Pubblica Amministrazione. In estrema sintesi, un Progetto di rilevanza nazionale con l'obiettivo di modernizzare il Paese, coerentemente con il quadro della c.d. Società dell'Informazione che negli ultimi anni era stato delineato a livello comunitario e che si stava gradualmente concretizzando a livello globale.

La giovane età del *team* era riequilibrata dall'esperienza di Alfonso Graziani, un *manager* del gruppo di grande valore che ci prese sotto le sue ali con il garbo e la simpatia che lo caratterizzavano. Mi piace ricordarlo per il suo tratto umano e manageriale e perché esempio di come l'entusiasmo e la passione non conoscano età. Accompagnati e sospinti dalla sua energia e forti della reputazione che aveva allora il gruppo Stet, partimmo per gli USA per approfondire la materia. Incontrammo il *management* delle più importanti aziende di tecnologia che avevano in portafoglio soluzioni per il telelavoro, visitammo varie realtà che lo adottavano al proprio interno e parlammo con alcuni consulenti specializzati nel facilitarne l'inserimento nei processi aziendali. Da questi incontri consolidammo l'idea che avevamo maturato circa la complessità e la natura interdisciplinare del telelavoro, non tanto quello già svolto in modo spontaneo e itinerante da consulenti, giornalisti, ricercatori ecc., quanto quello realizzato in modo strutturale nell'ambito di un'azienda, soprattutto se di grande dimensione ovvero se parte di un sistema a rete. Non a caso i componenti della *task force* erano stati individuati con una logica interfunzionale, in modo da coprire i vari ambiti organizzativi: strategia, marketing, tecnologia, organizzazione, relazioni industriali, formazione. Vista la complessità della materia era inoltre frequente il dialogo e il confronto con alcuni importanti sociologi.

In un paio di anni realizzammo numerose iniziative di comunicazione, eventi formativi e progetti interni di telelavoro. Purtroppo, le movimentate e alterne vicende che interessarono il gruppo Stet, diventato Telecom Italia, mandarono in soffitta il progetto e, circostanza ben più grave, diedero avvio a una triste stagione che portò progressivamente alla scomparsa di alcune aziende storiche e soprattutto al depauperamento dell'enorme patrimonio di professionalità formatosi in queste realtà. Avrò modo di riflettere su questo complesso tema in un mio futuro intervento.

Pur interrompendo le diverse iniziative avviate, eravamo comunque certi che i servizi innovativi si sarebbero sviluppati in futuro. Per quanto riguarda il telelavoro, in particolare, i benefici ad esso correlabili a favore

delle imprese, dei lavoratori e della collettività, erano di tale indubbia portata che inevitabilmente si sarebbe prima o poi diffuso. Relativamente alla collettività, ad esempio, gli studi compiuti sia in Europa che in America già evidenziavano il positivo impatto che il telelavoro avrebbe avuto sull'ambiente grazie all'abbattimento delle emissioni per i minori spostamenti dei lavoratori. Quelle analisi acquisiscono oggi ulteriore rilevanza. Infatti, le tragiche vicende di questi giorni, che hanno portato alla drastica riduzione della circolazione di aerei e autovetture, hanno evidenziato la stretta relazione tra inquinamento atmosferico e trasporti. Il miglioramento della qualità dell'aria nelle nostre città, ancor prima delle misurazioni puntuali e delle immagini satellitari, è apprezzabile direttamente da ognuno di noi addirittura a livello di percezione sensoriale.

Eravamo convinti che il principale fattore abilitante sarebbe stata la tecnologia, sempre in costante evoluzione, pur non sapendo ovviamente quali sviluppi essa avrebbe avuto. Oggi i moderni *smartphone* e i canali *social* hanno letteralmente cambiato la nostra vita e il modo di lavorare. Ritenevamo, inoltre, che gli investimenti in infrastrutture di telecomunicazione, una tecnologia sempre più *user friendly* e una sempre più accesa concorrenza fra gli operatori di telefonia, avrebbero ridotto il *digital divide*, consentendo a una fascia ampia della popolazione di accedere, a costi sempre più contenuti, al mondo dell'informazione e ai servizi ad esso correlati. Le nuove generazioni, per le quali l'alfabetizzazione tecnologica non sarebbe stato più un problema da risolvere, avrebbero contribuito definitivamente a colmare il divario. In questo scenario, pertanto, imprese e lavoratori sarebbero stati in grado di ricorrere stabilmente a modalità di lavoro non tradizionali.

In realtà, già allora esistevano i presupposti tecnici perché potesse iniziare a svilupparsi il telelavoro ma eravamo consapevoli che il vero ostacolo da superare fosse culturale. Su questo aspetto, infatti, ci eravamo molto soffermati con l'aiuto dei sociologi e dei colleghi che si occupavano di organizzazione. Nell'ambito del macro-tema, le resistenze maggiori provenivano dalla figura del "capo" ossia di chi, soprattutto *middle management*, era cresciuto in un modello di azienda in cui la rilevanza del ruolo veniva giudicata sulla base del numero di persone gerarchicamente "sottoposte", usando un brutto termine allora molto comune. Era necessario attendere, pertanto, che i profondi cambiamenti già a quell'epoca in atto a livello globale, sia nella società che nell'economia, si riflettessero nel pensiero organizzativo, andando a modificare un certo modo antiquato di intendere il ruolo del *manager*. In parte ciò è avvenuto, ma molto deve ancora cambiare, soprattutto se ci si muove in un contesto di lavoro a distanza in cui risulta del tutto inadeguata la figura del superiore autoritario che impartisce ordini con uno stile di comunicazione unidirezionale.

Nell'odierna situazione di eccezionale gravità in cui i movimenti delle persone sono fortemente limitati, ben venga dunque il caro vecchio telelavoro o l'attuale "lavoro agile". È giusto che in un momento critico venga sperimentato in misura estesa. Se si vuole però adottare definitivamente e stabilmente questa valida modalità di lavoro, che è doveroso dire non è applicabile per tutti i settori, professioni e individui, è necessario definire una diversa organizzazione e darsi delle regole di comportamento specifiche.

Il *manager* deve innanzitutto conoscere bene i processi aziendali perché alcuni di essi dovranno essere rivisti e adattati in base ai nuovi flussi informativi. Deve possedere, inoltre, capacità organizzative per programmare il lavoro del suo *team* e monitorare gli avanzamenti dei vari contributi, affinché i singoli pezzi del processo si incastrino nel modo e nel momento giusto. Sono normali attività di supervisione, necessarie anche in un'azienda tradizionale ma che, in presenza di forme innovative e alternative di lavoro, risultano ancora più determinanti e impegnative. Infine, il *manager* deve avere uno stile di comunicazione efficace e sintetico. Gli obiettivi individuali, sia in termini di risultati attesi che di scadenze da rispettare, devono essere chiari e compresi da tutti. Le difficoltà e i problemi vanno immediatamente intercettati e risolti perché, rispetto al modello tradizionale di lavoro, i margini di tempo per intervenire sono inferiori. È un modello estremamente efficiente ed efficace purché il tutto sia bene organizzato e proceda in modo fluido. Essenziale è la capacità di motivare le persone che ancor più, rispetto alle normali situazioni, devono ricercare in se stesse i giusti stimoli.

I membri del *team*, infatti, devono avere e mantenere una ferrea autodisciplina perché gli viene richiesto di lavorare per obiettivi e scadenze organizzando al meglio il proprio tempo. Per la persona è una sfida importante. Questa autonomia, però, rappresenta proprio la chiave di successo del modello in quanto, basandosi su un rapporto fiduciario che responsabilizza il singolo, rende evidente l'essenzialità del contributo individuale all'interno della squadra. Se si guarda a un processo aziendale come un *puzzle*, la tessera che ciascuno inserisce è fondamentale come tutte le altre. Il disegno si completerà solo se tutti i pezzi vanno al proprio posto. Il riconoscimento del valore del singolo, rafforzandone l'autostima, contribuisce a infondere entusiasmo, moltiplicare le energie e alimentare la creatività. Spetta all'azienda e a coloro che la guidano non mortificare queste preziose risorse, aspetto su cui mi sono già soffermato recentemente.

Il lavoro agile è un modo di lavorare a rete, secondo schemi e scambi di flussi informativi orizzontali più che verticali. È vitale la partecipazione responsabile e attiva di tutti e di ciascuno nei confronti degli altri. Potremmo dunque chiamarlo correttamente anche lavoro collaborativo.

Nelle ultime settimane abbiamo l'occasione di vedere in televisione numerosi volti noti della politica, delle istituzioni, del giornalismo, intervenire dalle proprie abitazioni. Osservarli mentre parlano vestiti informalmente, seduti dietro a scrivanie simili alle nostre e a volte anche un po' disordinate, ce li fa sentire più vicini. Stessa empatia la stiamo provando nei confronti degli interlocutori delle videochiamate di lavoro a cui partecipiamo spesso in questi giorni, assistendo sovente alla comparsa improvvisa di qualche bambino o di un animale domestico. In una modalità di lavoro innovativo, in particolare quello svolto da casa, questa emotività e questo stato d'animo assumono un importante significato perché l'immedesimarsi negli altri aiuta ad instaurare una salda relazione interpersonale pur in rapporti mediati dalla tecnologia. Ma proprio perché si entra nello spazio privato delle persone, nella loro intimità, è necessario avere ancora più rispetto del prossimo.

Come precedentemente detto, quindi, oltre a una diversa organizzazione sono necessarie anche delle nuove regole. Già oggi, infatti, a causa della diffusa tecnologia e dell'economia globale, ognuno di noi è sempre *on-line*, reperibile in qualsiasi momento della giornata. Si tende ad annullare qualsiasi confine fra sfera lavorativa e ambito privato. Veniamo raggiunti a qualsiasi ora da telefonate, mail e messaggi spesso inutili, inviati da persone il cui intento è scaricare su altri un problema, come l'indimenticabile Spencer Tracy nel film *Il padre della sposa* in cui prendeva sonno passando il peso delle sue angosce notturne alla moglie. Il prevalere della velocità sulla qualità, l'incapacità di discernere l'urgenza dall'importanza, l'affermazione dell'improvvisazione spesso scambiata per creatività, la sfiducia negli altri che si traduce nella frenesia del controllo, hanno inoltre portato a un modo di lavorare approssimativo e caotico. L'introduzione dello *smart working* o del telelavoro accentuerebbe tali storture del sistema fino a rendere insostenibile la vita lavorativa e privata di ognuno di noi.

Per evitare ciò, recuperiamo e caliamo allora nelle aziende alcune di quelle regole di educazione e di buon senso che ci insegnavano le nostre mamme quando ci vietavano ad esempio di chiamare gli amici nel primo pomeriggio, la c.d. *controra*, per non disturbare. Basterà riscoprire e applicare con intelligenza poche norme di comportamento, alcune delle quali dovrebbero peraltro essere riadottate anche nelle normali dinamiche di lavoro. Innanzitutto, le riunioni virtuali devono essere programmate con congruo anticipo, predisponendo e distribuendo a tutti i partecipanti un'agenda che indichi gli argomenti da trattare e i tempi previsti per la discussione degli stessi. Ognuno è chiamato a prepararsi in modo approfondito e a intervenire attivamente con uno stile di comunicazione puntuale, diretto e sintetico. È opportuno che il responsabile del *team* diriga e moderi la discussione in modo che possa svolgersi ordinatamente e nel rispetto dei tempi e che tutti si esprimano senza interruzioni e sovrapposizioni. Al termine di ogni riunione deve essere redatto da un segretario un breve verbale per riassumere quanto discusso e le azioni da intraprendere; tutti quanti a turno devono contribuire a questa attività di supporto.

La comunicazione scritta, sia essa *mail* o messaggio, deve essere anch'essa breve, articolata in modo logico e indirizzata unicamente alle persone interessate.

Se negli ultimi anni, purtroppo, queste normali modalità di interazione sono cadute progressivamente in disuso, nel lavoro a distanza sono condizioni necessarie per la riuscita del modello che però, al tempo stesso proprio grazie ad esse, si caratterizza per essere altamente efficiente.

Una riflessione infine sull'esigenza che siano mantenuti in vita alcuni momenti reali di incontro. La personale esperienza mi suggerisce, infatti, che i rapporti più solidi e resistenti nel tempo si formano lavorando intensamente su un progetto o per rispettare una scadenza sfidante oppure durante le trasferte o al di fuori dell'ambiente di lavoro quando si ha modo di parlare informalmente e di conoscersi. Poiché con lo *smart working* l'individuo può correre il rischio di richiudersi in se stesso in una sorta di isolamento sociale, è importante che il lavoro a distanza si alterni in modo scadenzato con il lavoro tradizionale e preveda momenti di socialità.

Alla luce di quanto illustrato, associare pertanto al termine agile concetti quali la disorganizzazione e il disordine, così come ritenere che la tecnologia sia di per sé sufficiente al lavoro *smart*, è quanto di più errato si possa fare. Come gli atleti, per essere agili dobbiamo allenarci, perdendo per prima cosa il peso superfluo. In questo caso, la zavorra che rallenta noi e le aziende è rappresentata dai retaggi culturali, dalle convenzioni oramai anacronistiche, dalle liturgie aziendali messe in scena con molta ipocrisia, spesso per l'autocompiacimento di qualcuno. Il peso forma, una volta raggiunto, dovrà essere mantenuto attraverso una condotta sana seguendo alcune chiare regole. La squadra così preparata e allenata, infine, deve adottare i propri schemi di gioco attraverso un'organizzazione fluida.

Oggi, come spesso accade nella storia, un evento straordinario e di eccezionale portata ci spinge a un cambiamento di paradigma. Esistono le condizioni per rivedere i modelli di lavoro ma, per evitare crisi di rigetto, è necessario muovere i passi giusti e non procedere in modo estemporaneo. Così facendo, mi piace pensare che la visione di quel progetto lanciato 25 anni fa possa finalmente materializzarsi, consentendoci di vivere meglio nelle nostre città e nelle nostre aziende.