

# Lo smart working va bene ma con misura per non smarrire il senso di appartenenza

DI ALBERTO MINALI

**C**ome imprenditore e manager di una compagnia di assicurazione, attenta alla qualità del clima aziendale, al benessere del capitale umano e allo stesso tempo consapevole della rigidità della nostra struttura costi, mi sto ponendo il problema di come organizzare le modalità di erogazione della prestazione lavorativa all'interno dei nostri uffici, come organizzare gli spazi, quale smart working attivare, che grado di flessibilità permettere al nostro personale.

Mi sembra che due teorie si contendano il campo. La teoria «vecchia», secondo la quale il lavoro si chiama tale solo se in presenza, all'interno di uno spazio definito, con regole di comportamento chiare e codificate, con uffici che al più possono prevedere zone di open space ma che sostanzialmente ricalcano una visione «spaziale» del lavoro. Si lavora quando si è fisicamente al proprio posto di lavoro. L'altra teoria, che alcuni ritengono più «moderna», parte da una visione «digitale» del lavoro e dall'assunto che non è importante dove si lavora ma che tipo di prestazione si eroga. Da qui la non-necessità di spazi fisici, la non-necessità di avere una scrivania personale ma l'assoluta necessità di poter essere connessi: basta il «plug and play».

In realtà di questo tipo l'algoritmo aziendale decide ogni giorno dove il collega si siede, che spazio «accidentalmente» deve occupare: oggi al piano 2 della torre C, domani al piano 7 della torre B, dopo domani da casa... e via così. È importante che il collega sia connesso al «sistema aziendale»; in linea teorica potrebbe anche lavorare sempre da remoto, senza mai venire in azienda, purché sia connesso. Ha senso quindi un «luogo» aziendale? Queste due teorie sembrano ispirare le scelte di fon-

do delle aziende nella attuale organizzazione del lavoro. Entrambe, a mio modo di vedere, sono estreme e come tali prestano il fianco ad alcune critiche. La teoria «spaziale» rinuncia a un opportuno grado di flessibilità lavorativa che permetterebbe al lavoratore di ribilanciare meglio le proprie scelte personali/professionali e di migliorare la qualità della propria vita, che influirà poi inevitabilmente sulla qualità della prestazione lavorativa; viene talvolta mitigata dall'uso dello smart working ma nella realtà dei fatti la prestazione è vincolata alla spazialità dell'ambiente di lavoro. Questa minore flessibilità rende l'azienda che l'adotta meno interessante sul mercato del lavoro in quanto percepita come meno innovativa, più ferma, più statica e quindi meno attrattiva di talenti.

La teoria «digitale» offre apparentemente uno spettacolare grado di libertà all'individuo in quanto lo concepisce solo in funzione della prestazione che sa erogare ma, allo stesso tempo, rischia di spersonalizzare il suo lavoro e rendere meno facili le esperienze sul campo, che con difficoltà – ma forse nemmeno – si possono sostituire con le piattaforme di videochiamata. Ne indebolisce il senso di appartenenza e può fiaccare a lungo andare la qualità dei team che traggono forza e coesione dalle relazioni interpersonali. Nella sua forma più estrema la teoria digitale non richiede nemmeno uno spazio lavorativo ben definito: esso è sostituito dallo spazio digitale della videochiamata, dalla cosiddetta virtual room. Bisogna chiedersi se questa non sia una moderna forma di alienazione del lavoratore dal prodotto del suo lavoro, con tutto ciò che causa sulla condivisione da parte del lavoratore della mission aziendale e sulla sua adesione ai valori fondanti dell'azienda.

Per queste ragioni Revo, l'azienda

che ho l'onore di guidare, si sta muovendo verso soluzioni ibride nell'organizzazione del lavoro, tentando di evitare i due estremi che le teorie di cui sopra inevitabilmente creano. Secondo me centrale rimane la necessità di spazialità per rendere possibile il trasferimento di know-how all'interno del team, la formazione di «esperienza sul campo», lo scambio di conoscenze, l'incontro tra persone che apportano la loro specifica personalità e i carismi di cui sono dotati. La presenza fisica sul luogo di lavoro favorisce, se opportunamente indirizzata, la creazione di gruppi di lavoro interdisciplinari, tanto più necessari in un mondo in cui il lavoro richiede l'apporto di competenze diversificate; tutto ciò è agevolato da spazi lavorativi che devono essere belli, accoglienti, moderni, nei quali i vari team occupano spazi attigui. In questo contesto ritengo che abbia senso temperare l'esperienza fisica con un sano ed equilibrato (2 giorni su 5) smart working che non può essere rimesso alla completa autonomia del dipendente ma deve essere coordinato dal manager, che ultimo assume la responsabilità della organizzazione del suo team e della performance del medesimo.

Consapevoli come siamo che il lavoro sia un coefficiente di libertà, occorre far sì che il lavoratore si senta parte integrante di una comunità valoriale, affettiva ed economica, formata da persone che agiscono per il raggiungimento del «bene comune» aziendale. Essere solo connesso a questa realtà forse non gli è sufficiente... (riproduzione riservata)

*\*ceo di Revo*