

LAVORO: QUALI SONO I PRINCIPALI CAMBIAMENTI NECESSARI

La trasformazione dei contesti lavorativi

La pandemia non è soltanto un'emergenza sanitaria, ma ha avuto e continua ad avere ripercussioni importanti sul lavoro. In modo particolare, la pandemia ha cambiato il nostro modo di lavorare rivoluzionando conseguentemente i **processi organizzativi**, i **sistemi di gestione del personale** e le **relazioni persona-lavoro-azienda**¹.

La spinta emergenziale causata dalla pandemia ha costretto molte organizzazioni a adottare un nuovo modello di lavoro: il cosiddetto **smart working**. Questo ha rappresentato per molti lavoratori e imprese una novità assoluta e una trasformazione profonda del modo di lavorare e di vivere, mentre altri avevano già avuto la possibilità di sperimentare prima della pandemia sia i vantaggi che gli svantaggi di lavorare senza una prossimità fisica, interazioni faccia a faccia e controllo diretto.

Con il perdurare della situazione pandemica e con la acquisita consapevolezza dei benefici dello smart working, molte aziende hanno già annunciato l'inserimento dello *smart working* in maniera più strutturale al proprio interno e, in alcuni casi, in maniera permanente consentendo dunque al personale di lavorare da altri luoghi anche dopo la pandemia. Le percezioni sui lavoratori sono differenti e dunque **l'azienda si trova spesso di fronte a due esigenze diverse**: da una parte, la voglia di ripristinare la normalità secondo i vecchi e tradizionali schemi, dall'altra le richieste di chi non è disposto a tornare a quella normalità.

Inoltre, **lo smart working e la gestione tradizionale non sempre trovano un punto di incontro**. Il lavoro a distanza cambia infatti il modo di gestire i dipendenti rendendo sempre più evidente l'importanza di passare da un'organizzazione basata sul controllo a una fondata sulla fiducia. Il tempo per compiere un lavoro e la presenza non sono quindi più elementi essenziali per valutare le performance lavorative, ma è necessario focalizzarsi sugli **obiettivi** puntando sulla responsabilizzazione del personale².

Per fare in modo che il lavoro a distanza sia efficace, questo non deve essere semplicemente concepito come una nuova prospettiva spazio-temporale del lavoro, ma come un **progetto di cambiamento organizzativo**. Più nello specifico, non bisogna soffermarsi, ad esempio, di capire gli orari di ingresso o le tecnologie di supporto per lavorare da remoto, ma con l'adozione dello *smart working* cambiano i processi, i flussi di conoscenza, le sequenze di attività, fino a trasformare radicalmente il modo di lavorare.

Il **lavoro a progetto**, la **gestione in autonomia**, l'assenza di **controlli continui** e la maggiore **flessibilità** sono alcuni strumenti che possono accompagnare questa transizione. In termini operativi, di seguito vengono elencati alcuni concetti chiave che possono guidare tale trasformazione³:

- **Provare, sperimentare.** Prima di attivare un processo di cambiamento è necessario attivare un progetto di sperimentazione focalizzandosi sugli impatti che il progetto ha sulla produttività e l'organizzazione delle attività.
- **Coordinare, condividere.** La sperimentazione del progetto deve prevedere il coinvolgimento dei vari soggetti istituzionali per raccogliere spunti critici, suggerimenti e facilitare il processo di partecipazione attiva di tutti i soggetti interessati.
- **Regolamentare, comunicare.** Il risultato della sperimentazione consiste in una bozza del regolamento su cui sono stati raccolti commenti e suggerimenti che coniughi nel miglior modo possibile le esigenze di tutti.

¹ Giuseppe Soda, "Le reti organizzative tra nuove forme di lavoro e ingegneria sociale", Università Bocconi & SDA Bocconi School of Management, 2021.

² Margherita Nasi, "La rivoluzione silenziosa", Le Monde, 2021

³ FPA, "La flessibilità come bussola per la trasformazione", 2021



- **Partecipare.** Le esigenze ed i fabbisogni da tutelare, sul fronte individuale e organizzativo, sono molteplici e in continua evoluzione. Per tale ragione è necessario mantenere – anche dopo la fase di sperimentazione - un processo di partecipazione attiva.

In conclusione, siamo consapevoli che il modo di organizzare il lavoro e vivere l'attività professionale è cambiato e continuerà a cambiare anche nel futuro. Attraversare in modo consapevole questo periodo di trasformazione significa rivedere i modelli organizzativi per approdare a nuove modalità basate sul principio della flessibilità.