

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Luglio/Agosto 2023

170

Poste Italiane SpA
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Della cultura e del lavoro

Meglio flessibili
che smart worker
Nuovi modelli di conciliazione
tra vita privata e lavoro

Luci e ombre
dell'AI per l'HR
Gestire la tecnologia
per assumere decisioni eque

In esclusiva il racconto
per i 40 anni di Fincons Group
Persone&Conoscenze ospite
della festa alla Scala



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it

Chiara Frigerio

Meglio flessibili che smart worker

Nuovi modelli
di conciliazione
tra vita privata e lavoro



Professore associato di Organizzazione aziendale presso l'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano. collabora attivamente con il Centro di ricerca in tecnologie, innovazione e servizi finanziari (Cetif) dell'Università, dove è Segretario Generale. Si occupa di coordinare e sviluppare molte delle attività di ricerca del Centro. I suoi temi di studio e di approfondimento riguardano soprattutto gli ambiti della micro-progettazione e dell'innovazione organizzativa di processo.

Nell'attuale contesto lavorativo, il concetto di flessibilità è diventato imprescindibile: i lavoratori cercano un ambiente flessibile che riesca a porre al centro l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Si fanno strada nuovi principi e priorità, condivisi anche dalle nuove generazioni, prossime a entrare nel mercato del lavoro. Le aziende si trovano, così, a dover rispondere alla crescente richiesta di flessibilità e a capire come questa possa essere conciliata con la produttività. Se Smart working (come svolto fino a oggi) e settimana corta sembrano non risolvere pienamente le necessità di lavoratori e aziende, sarebbe utile cominciare a ragionare su altre possibili soluzioni, intervenendo, per esempio, sulle logiche contrattuali e giuslavoristiche.



Il mondo del lavoro italiano si trova ormai da decenni in una situazione di fragilità a causa di un'elevata disoccupazione giovanile, di una curva della produttività per ore lavorate rimasta piatta dal 1990 a oggi, unitamente agli stipendi, cresciuti solo dello 0,36% (dato Ocse). Oggi il valore del Pil per ora lavorata è intorno ai 42 euro, contro i 58 euro della Germania, nonostante il monte ore lavorate per occupato sia tra i più alti in Europa (nel 2021 in Italia 1.668, contro 1.349 della Germania o i 1.490 della Francia). A conseguenza di ciò, il nostro Paese sta diventando sempre meno attrattivo per i giovani lavoratori: nell'ultimo anno, l'8% dei laureati ha deciso di emigrare all'estero dove la paga media è superiore del 41,8%; questo fenomeno costa al Paese l'1% del Pil ogni anno, circa 600 miliardi di euro in 10 anni (*ilsole24ore*). Unitamente alle difficoltà sul lato dell'offerta di lavoro, anche la domanda è influenzata da esigenze e necessità dei lavoratori italiani profondamente cambiate e in continua evoluzione. La crisi pandemica è stata poi determinante nel porre le basi per riflettere su nuove modalità di lavoro, mettendo in luce nuovi paradigmi, tra cui la condivisione di principi valoriali e priorità. In questo contesto, il concetto di flessibilità diviene imprescindibile nei luoghi di lavoro: i lavoratori tendono a ricercare un ambiente lavorativo flessibile che riesca a porre al centro l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Proprio la carenza di un corretto *work-life-balance* è oggi motivo valido per cambiare lavoro e ricercare nuove opportunità. Sempre più frequenti sono i fenomeni di Great resignation, Quite quitting e Job hopping che dal continente americano, nel quale sono nati, raggiungono le coste europee. Con Great resignation viene identificato il fenomeno delle dimissioni volontarie che a seguito della pandemia ha interessato una percentuale sempre più elevata di collaboratori. In Italia, solo nel 2021, le dimissioni volontarie sono cresciute del 43%, con circa 484mila lavoratori che hanno lasciato il proprio lavoro autonomamente. Il motivo principale, secondo i dati del Ministero del Lavoro è proprio l'esigenza di una maggiore flessibilità. Al contrario, il Quite quitting descrive la tendenza dei dipendenti a eseguire il minimo indispensabile, ponendo dei limiti all'orario lavorativo per ricavare abbastanza tempo per tutto ciò che riguarda la loro vita privata, senza tuttavia ricorrere alle dimissioni. L'obiettivo di assicurarsi un corretto *work-life-balance* è poi estremizzato nel concetto di Job hopping, pratica che consiste nel saltare da un lavoro a un altro per assicurarsi proprio tale scopo, oltre a una più alta remunerazione.

Tali principi e priorità, tipiche dell'attuale contesto lavorativo, sono condivisi anche da chi nel mondo del



Lo Smart working non è sempre sinonimo di flessibilità, se non accompagnato da un adeguato cambiamento di mindset, cultura e leadership

lavoro è prossimo a entrare. Le nuove generazioni e, in particolare, i giovani della Gen Z riconoscono a loro volta un importante valore in un corretto *work-life balance* e nel concetto di flessibilità. Il 64% della Gen Z preferirebbe iniziare la propria carriera lavorativa in un ambiente poco gerarchico e flessibile, che metta l'individuo e le sue esigenze al centro, che presti particolare attenzione alla salute fisica e mentale, con elevato rispetto della vita privata e un buon equilibrio tra lavoro e tempo libero, dato confermato per studenti di diverse aree disciplinari (dati Cetif). Allo stesso modo, la percentuale di coloro che ritengono un ambiente di lavoro flessibile come imprescindibile cresce tra i laureati Stem della generazione precedente, quella dei Millennial (70%), contro il 54% dei Millennial laureati non Stem (dati Cetif).

Le aziende si trovano attualmente davanti a un grande interrogativo: come si risponde alla crescente richiesta di flessibilità? Come si concilia la flessibilità con la produttività e un possibile aumento della stessa?

Smart working e settimana corta non sono strumenti risolutivi

La risposta più scontata sembrerebbe essere quella di insistere sullo Smart working. Tuttavia, quando si parla di Smart working è bene mettere in chiaro alcuni elementi. *In primis*, esso non è sempre sinonimo di flessibilità, se non accompagnato da un adeguato cambiamento di *mindset*, cultura e leadership. Quindi, il rischio è che lo Smart working possa risultare un fenomeno di remotizzazione delle attività dove l'unica innovazione nell'ambito della flessibilità è relativa al luogo di lavoro. Le nuove generazioni ritengono che le aziende che consentono più flessibilità siano quelle più attrattive; invece, la maggior parte di Millennial (nel 56% dei casi) e di Gen Z (nel 64%) considera lo Smart working solo un *nice to have*, piuttosto che un elemento imprescindibile ed essenziale.

Unitamente allo Smart working, la settimana lavorativa corta sta divenendo una delle soluzioni che sembra possa risolvere gli annosi problemi del mercato del lavoro italiano, dalla bassa produttività, alla flessibilità

Foto di apertura di Bendetta Pitscheider

Flessibilità e collaborazione: binomio perfetto in azienda. Saep, Como, 2020



Luca Failla,
Avvocato Failla & Partners
Studio Legale

Flessibilità o produttività oppure flessibilità e produttività?

L'interrogativo non è scontato. Possiamo parlare oggi di flessibilità e produttività, oppure si tratta di due concetti che sono e devono restare contrapposti?

In effetti, di flessibilità si parla da molti anni, flessibilità organizzativa, contrattuale e oggi, in modo più marcato, di flessibilità di orario e spazio-temporale.

La flessibilità, in base a studi non recenti (Sennet, 1999), è in primo luogo il prodotto del nuovo capitalismo: quello che si è affermato a partire dagli Anni 80 e che ha visto, sull'onda di idee neoliberiste, l'affermazione delle teorie del libero mercato e della globalizzazione, favorendo una corsa sempre più sfrenata e competitiva allo spaccettamento delle imprese, alla loro riorganizzazione per favorire, in alcuni casi, la conquista di nuove fasce di mercato o semplicemente la sopravvivenza davanti agli scossoni, sempre più imprevedibili e frequenti, portati dalle dinamiche economiche e finanziarie, divenute costantemente parte delle nostre vite.

In questo contesto, la produttività era un imperativo, un obiettivo fondamentale per consentire la crescita, la sopravvivenza, la capacità di riconvertire luoghi e persone verso traguardi sempre più sfidanti. Sul presupposto sbagliato di una crescita esponenziale e potenzialmente infinita. L'ascesa vertiginosa dell'economia della Silicon Valley è forse il prodotto più immediatamente percepibile di questo meccanismo se vogliamo anche perverso, perché attuato in molti casi a scapito delle persone. Riorganizzare e riconvertire vuol dire anche operare delle razionalizzazioni del capitale umano e intellettuale. Vuol dire essere pronti a imporre meccanismi di adattamento – e quindi di flessibilità – a vantaggio di una produttività che diviene anche necessaria sopravvivenza. In questo scenario la produttività è fattore che, da un punto di vista strettamente economico, si contrappone alla flessibilità.

Ma questo avveniva prima della pandemia.

Il mondo che conosciamo oggi non è più quello non solo di 30 anni fa, ma anche di soli tre anni fa. La flessibilità oggi ha un'accezione diversa e non è più così negativa. È in primo luogo un'esigenza individuale di cui molte aziende stanno prendendo consapevolezza. Il lavoro, infatti, ha acquisito un altro valore nella percezione individuale e collettiva e, grazie al lavoro da remoto sperimentato in pandemia, la flessibilità spazio-temporale sta diventando lo strumento attraverso il quale interpretare molte delle trasformazioni in atto nel mondo del lavoro.

ricercata dalle nuove generazioni. In Europa, diverse sono le sperimentazioni a riguardo. L'Islanda, per prima, ha diminuito le ore lavorative nel settore pubblico da 40 a 35 settimanali, mentre in Italia, di recente, Intesa Sanpaolo ha deciso di far partire una sperimentazione, comprimendo le ore settimanali, divenute 36 totali (nove ore al giorno), su quattro giorni lavorativi, congiuntamente a quattro mesi di *full Smart working*. I risultati dei primi esperimenti sono interessanti: in termini di produttività non vengono segnalate alterazioni (dati della ricerca di 4 Day Week Global) e la soddisfazione dei lavoratori è elevata (90% di lavoratori che hanno sperimentato la settimana corta continuerebbe a lavorare quattro giorni su sette).

Visti i dati del mercato del lavoro italiano, la settimana corta potrebbe essere una risposta alle nuove esigenze lavorative in termini di flessibilità, ma non sembra, ad oggi, poter essere (da sola) la panacea di tutti i mali. Per esempio, è possibile che una riduzione dei giorni lavorativi possa produrre un aumento della produttività per ore lavorate, come una quasi esclusiva conseguenza della diminuzione delle stesse ore lavorate totali, non risolvendo problemi di produttività strutturali.

Dunque, se *Smart working* (come svolto fino a oggi) e settimana corta sembrano non risolvere pienamente le necessità dei lavoratori e quelle delle aziende in termini di produttività e flessibilità, sarebbe utile cominciare a ragionare su altre possibili soluzioni.

Serve un cambiamento organizzativo e culturale

Per ciò che riguarda il concetto di flessibilità, per raggiungere gli obiettivi preposti, esso non può limitarsi esclusivamente a fattori di luogo e tempo ma, come accennato in precedenza, è necessario lavorare a un cambiamento organizzativo, culturale, di *mindset* e di leadership.

A livello organizzativo e culturale bisognerebbe abbandonare la più tradizionale visione piramidale con flussi Top down delle decisioni e delle informazioni (modello meccanico), per un modello che privilegia la connessione, la fiducia, la reciprocità e l'autonomia dei partecipanti (modello organico). Nel primo modello, quello meccanico, la struttura è piramidale, le decisioni sono accentrate e prese dal vertice strategico. È un modello che si rifà alle teorie sviluppate da Taylor e Weber, ormai troppi anni fa, e che prevede compiti routinari, divisi in attività cicliche e strutturate. Il sistema è alquanto formale, gerarchico e i manager sono ancorati a lunghi processi burocratici, mentre il meccanismo di carriera è basato sull'anzianità. Nel modello organico, al contrario, l'organizzazione è vista come una cellula che si adatta all'ambiente circostante, con una struttura orizzontale e pochi gradi di controllo. Le mansioni sono tante, non di routine, e l'informazione è condivisa, mentre la cultura è di tipo adattivo e viene premiata l'adattabilità e la flessibilità. Il migliore non è

Flessibilità e produttività possono, così, procedere insieme, perché è proprio interpretando correttamente le potenzialità insite nella gestione autonoma, responsabile e flessibile dell'attività lavorativa che è possibile costruire un nuovo patto di lavoro fondato più sul risultato dell'attività lavorativa che sul tempo impiegato per il suo svolgimento.

Una rivoluzione nell'ambito del lavoro subordinato (che nel suo schema classico remunera strettamente, invece, il tempo di lavoro 'venduto' alla azienda al di là del risultato prodotto in quella data unità spazio-temporale) che consente, però, di affrontare correttamente quello che sembra essere divenuto il dilemma fondamentale dei nostri tempi: come fare avvicinare oggi domanda e offerta di lavoro?

Come conciliare gli opposti interessi in un mondo nel quale sta diventando sempre più difficile trovare le persone adatte, trattenerle e fidelizzarle fornendo loro non solo un lavoro retribuito, e quindi il mezzo per sostenere se stessi e la propria famiglia, ma anche la possibilità di beneficiare di quelle forme di flessibilità spazio-temporale che sono divenute il mezzo per collocare il lavoro nella corretta scala dei valori?

Lo strumento è il patto di rendimento, un nuovo patto alla base del rapporto di lavoro in cui la gestione flessibile del tempo e dello spazio di lavoro diviene anche strumento di produttività e che può consentire, se ben utilizzato, anche modulazioni temporali (la settimana corta o la giornata corta a parità di retribuzione) sicuramente in linea con le aspettative sempre maggiori della popolazione al lavoro.

Vedremo se i tempi saranno maturi per tali cambiamenti.



Foto di
George Milton

necessariamente chi è in azienda da più anni e ha skill molto specifiche, ma chi ha competenze orizzontali, chi si adatta più velocemente, chi cambia, chi innova. Allo stesso tempo, deve essere innovata la leadership. Si dovrebbe promuovere un cambiamento della classe manageriale da 'capo' a 'coach'. Se il capo è abituato a processi lenti, confusi, unilaterali e caotici accavallamenti di informazioni, il coach preferisce esercitare il controllo sui risultati e sull'efficienza dei processi, piuttosto che sulle persone, creando un clima di reciproca fiducia e offrendo maggiore libertà nella gestione degli spazi e dei tempi di lavoro. Il manager 'coach' indica la direzione e promuove il cambiamento, preferisce prendere rischi e cercare nuove soluzioni; piuttosto che amministrare, innova focalizzandosi sulle opportunità della digitalizzazione e delle nuove tecnologie. Questa è una figura visionaria, che guarda al futuro piuttosto che concentrarsi sul breve periodo, incoraggiando e spronando i propri collaboratori a seguirlo. Le direzioni che dà alle proprie persone sono concrete e precise così che, nel momento in cui queste avranno chiare le proprie responsabilità, saranno in grado di muoversi e prendere decisioni autonomamente. In questo contesto, il focus principale ricade sulle persone con le quali il manager interagisce: grazie a un atteggiamento empatico e inclusivo, è possibile sviluppare una leadership efficace che non adotti i paradigmi di controllo e dalla pianificazione eccessivi. Dunque, la flessibilità, vista come elemento fondante della cultura stessa dell'organizzazione e non esclusivamente in termini di Smart working o settimana corta, può fungere da leva per la *retention* dei talenti, aumentare il Pil e incidere sulla produttività oraria. Ciò può accadere purché i collaboratori vengano dotati degli strumenti adatti per lavorare in modalità flessibile, in termini di fiducia, inclusività e possibilità di avere una guida a cui rivolgersi e ispirarsi.

La ricerca di tale flessibilità lavorativa, oltre ai cambiamenti che devono avvenire internamente alle aziende, potrebbe essere effettiva se si iniziasse a ragionare anche rispetto a logiche contrattuali e giuslavoristiche. Un cambiamento dei contratti di lavoro, per esempio, cercando di renderli più flessibili, seguendo logiche di Management by objective (Mbo) potrebbe aiutare il mercato del lavoro a divenire più attrattivo, a soddisfare le nuove esigenze dei lavoratori e quindi contribuire in maniera piuttosto strutturale a un aumento della produttività per ora lavorata.

FINE

ESTE
Cultura d'impresa

NON RISCHIARE L'ESTINZIONE

Per il tuo aggiornamento
professionale
scegli le Riviste ESTE,
da oltre sessant'anni
punto di riferimento in Italia
della Cultura d'impresa



**Sviluppo &
Organizzazione**

**Persone &
Conoscenze**
La voce della Direzione del Personale

SISTEMI&IMPRESA
Management e tecnologie per le imprese del futuro

MIT Sloan
Management Review Italia

I,WE
INCLUSION. WELFARE. ENVIRONMENT

ABBONATI ORA

Le riviste ESTE sono distribuite solo su abbonamento. Abbonati sul sito www.este.it alla **versione cartacea+digitale** oppure scopri i pacchetti **abbonamento digitali** scaricando l'**APP ESTE**.

Per informazioni:
Daniela Bobbiese – Responsabile Abbonamenti ESTE
02.91434400 – daniela.bobbiese@este.it

