UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

Dipartimento Culture, Politica e Società
Laurea Magistrale in Sociologia

TESI DI LAUREA

AMBIENTI DI LAVORO BASATI SUI RISULTATI COME FATTORE DI MALESSERE E BENESSERE

Relatore
Prof. Luca Storti

Laureando
Massimo Piovano
Matricola: L21103

Anno accademico 2019 – 2020

Indice

Introduzione p. 5

Capitolo 1 - Motivazione e benessere organizzativo p. 15
1.1. L'organizzazione scientifica del lavoro ovvero il taylorismo p. 19
1.2. Mayo e le relazioni umane p. 24
1.3. L'uomo che si autorealizza p. 25
1.4. "Igiene" e motivazione p. 29
1.5. La teoria dell'aspettativa p. 32
1.6. L'economia degli incentivi e l'azione cooperativa p. 33
1.6.1. La parabola del masso e il suo significato p. 34
1.6.2. Efficacia ed efficienza p. 35
1.6.3. Le funzioni del dirigente p. 36
1.7. Culture organizzative p. 37
1.7.1. Cultura Permissivo-Individualistica p. 44
1.7.2. Cultura Familistico-Materna p. 45
1.7.3. Cultura Tecnocratico-Paterna p. 46
1.7.4. Cultura Normativo-Burocratica p. 47
1.8. Le culture organizzative come modello predittivo di malessere e benessere organizzativo p. 49
1.9. *Check-up* organizzativo p. 51
1.10. Argomenti principali trattati in questo capitolo p. 52

Capitolo 2 - Il mal d'ufficio p. 57
2.1. Le cause del "mal d'ufficio" p. 59
2.2. Stress lavoro correlato p. 60
2.3. Lavoratori "disperati" p. 63
2.4. Argomenti principali trattati in questo capitolo p. 65

Capitolo 3 - Oceani rossi e oceani blu p. 68
3.1. Linguaggio e mentalità da oceano rosso p. 69
3.2. Convinzioni da oceano rosso p. 72
3.3. Disegnare un oceano rosso p. 74
3.4. Il mito del tempo lavorativo p. 77
3.5. Il mito del presenzialismo p. 79
3.6. Il mito del controllo p. 80
3.6.1. Principio della coercizione p. 81
3.6.2. Principio della sorveglianza p. 82
3.6.3. Principio delle ricompense materiali p. 83
3.6.4. Principio delle regole e delle procedure p. 83
3.6.5. Principio del controllo sulle informazioni p. 84
3.6.6. Principio del controllo dell'ambiente p. 84
3.6.7. Principio dell'ispezione dei risultati della prestazione p. 85
3.7. Il mito del comando p. 85
3.8. Il mito delle riunioni p. 86
3.9. Oceani blu p. 89
3.10. Il *framework* delle quattro azioni per disegnare un oceano blu p. 95
3.11. Argomenti principali trattati in questo capitolo p. 98

Capitolo 4 - L'Ambiente di lavoro basato sui risultati p. 101
4.1. Lavoratori coinvolti nello *smart working* p. 103
4.2. *Lockdown* e *smart working* p. 105
4.3. *Smart working*? Tra le parole più cliccate nel 2020 p. 107
4.4. L'ambiente di lavoro basato sui risultati e le sue linee guida p. 109

4.5. Dal tempo trascorso sul lavoro ai risultati raggiunti p. 111
4.6. Assumersi le proprie responsabilità p. 113
4.7. Il lavoro non è un posto dove si va, ma è qualcosa che si fa p. 115
4.8. Il personale è libero di lavorare come crede p. 116
4.9. Tutte le riunioni sono facoltative p. 117
4.10. Tutto il personale, compresi i manager e i dirigenti, sono focalizzati a non perdere tempo p. 118
4.11. I manager e i dirigenti devono guidare e non comandare p. 121
4.12. La cultura del “Fango” p. 124
4.13. La cultura del “Sospetto” p. 126
4.14. Sistema 1 e Sistema 2 p. 129
4.15. Competizione e cooperazione p. 132
4.16. Premi e punizioni p. 133
4.17. Cambiamento adattivo p. 136
4.18. Argomenti principali trattati in questo capitolo p. 140

Capitolo 5 - Luci e ombre p. 143
5.1. La parola ai lavoratori: l’indagine del Centro Studi InContra p. 144
5.2. La parola ai dirigenti: l’indagine di Manageritalia p. 147
5.3. La parola ai sindacati: l’indagine della CGIL p. 149
5.4. La parola agli impiegati pubblici: l’indagine di FPA p. 150
5.5. Svantaggi p. 155
5.5.1. Conciliazione tempi di lavoro e tempi di vita p. 156
5.5.2. Isolamento fisico e tecnologico p. 157
5.5.3. La motivazione al lavoro come questione paradossale p. 159
5.5.4. Autonomia o maggiore controllo? p. 160
5.5.5. Mancanza di interazione in presenza p. 160
5.5.6. Salute, sicurezza e *smart working* p. 162
5.5.7. *Smart working* e crisi dell’indotto p. 162
5.5.8. Aumento delle spese p. 163
5.5.9. Aspettative e stress p. 164

5.5.10. Scambio di idee e *smart working* p. 165
5.6. Vantaggi p. 166
5.6.1. *Life-course fit* p. 166
5.6.2. Aspetto umano p. 166
5.6.3. Aspetto economico p. 168
5.6.4. Aspetto sociale e ambientale p. 169
5.6.5. Aspetto motivazionale p. 169
5.7. La retorica della flessibilità e dell'autonomia p. 171
5.8. La retorica della socializzazione p. 173
5.9. La retorica della conciliazione tra lavoro e famiglia p. 174
5.10. Argomenti principali trattati in questo capitolo p. 176

Capitolo 6 - Utopia o realtà? p. 179
6.1. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia? p. 183
6.2. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può ridurre il *turnover*? p. 190
6.3. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può migliorare il benessere e la salute? p. 196
6.4. Aspetti critici p. 202
6.5. Non solo Best Buy p. 203
6.6. Casi studio italiani p. 207
6.7. Argomenti principali trattati in questo capitolo p. 211

Conclusioni p. 214

Bibliografia p. 221

Sitografia p. 227

Introduzione

Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è fonte di malessere o benessere per chi vi lavora? Questa è la domanda alla quale questa tesi vuole rispondere. Cosa si intende esattamente per *Ambiente di lavoro basato sui risultati*? Si tratta della traduzione italiana dell'acronimo ROWE (*Results-Only Work Environment*), strategia di gestione del lavoro sviluppata intorno al 2001 da Cali Ressler e Jody Thompson che ha come fine ultimo quello di lavorare senza orari e luoghi stabiliti dal management, in un ambiente collaborativo dove i colleghi e la dirigenza non controllano le attività o i tempi dedicati ad esse, ma i risultati raggiunti.

Nell'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* i lavoratori continuano a svolgere sempre le stesse attività: parlare al telefono, lavorare al computer, leggere e inviare email, relazionarsi con i colleghi, superiori, incontrare clienti, scambiarsi idee, ma con una filosofia diversa volta a lasciare libero il lavoratore di organizzarsi, come e dove meglio crede. Anche se il ROWE non può essere applicato a tutti i settori d'attività, per molte professioni creative o impiegatizie può essere utilizzato. Secondo i ricercatori Amanda Cetrulo, Dario Guarascio e Maria Enrica Virgilitto (2020), circa 6,7 milioni di lavoratori italiani potrebbero lavorare con queste modalità.

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è però sinonimo di telelavoro, orario flessibile o di *smart working* e questo perché non è sufficiente fornire ai lavoratori la tecnologia necessaria per lavorare da casa, se poi si chiede loro di

rispettare un orario di lavoro e si esercita un controllo costante sulle attività svolte.

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è pura fantasia o utopia, ma una realtà concreta applicata, ormai, da molte aziende (Google, Virgin, Netflix, Semco). Anche in Italia ne esistono, come la Siemens, la Vetrya e la Graphistudio. In particolare, mi sono soffermato su un preciso caso aziendale di successo: Best Buy, il più grande rivenditore al dettaglio di elettronica di consumo negli Stati Uniti e tra le 500 compagnie di Fortune. Nello specifico, mi sono focalizzato sulle ricerche svolte da un'équipe di sociologi del centro per il lavoro flessibile e il benessere dell'Università del Minnesota, facenti capo a Erin Kelly e Phyllis Moen. I risultati sono molto incoraggianti, come avrò modo di documentare, anche se non mancano le criticità.

Quali sono le ragioni che mi hanno spinto a scrivere questa tesi? Le motivazioni che mi hanno spinto a occuparmi di questo tema di ricerca derivano, principalmente, dalla mia attività professionale e dai miei studi precedenti sulle Scienze della Comunicazione. Sono, infatti, giornalista pubblicista per la rivista Vita e Salute, RSPP (Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione) e formatore sulla Salute e Sicurezza sui Luoghi di Lavoro da oltre vent'anni. In questi anni, dedicati a diffondere una cultura della sicurezza tra i lavoratori, i preposti, i dirigenti e i datori di lavoro, mi sono spesso imbattuto in ambienti di lavoro differenti e con stili organizzativi diversi (stabilimenti industriali, medie e piccole realtà produttive, enti pubblici, ecc.). Nonostante le diversità, ho potuto constatare un denominatore comune tra i miei partecipanti ai corsi: il desiderio di lavorare in un contesto sicuro e salutare. Dove per "salute" si intende «uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o infermità» (OMS). Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti, con un clima lavorativo sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità, il dialogo, il rispetto, la fiducia, l'autonomia sono indicatori di benessere. Al contrario, sono indici di malessere lo stress, l'assenteismo, il

disinteresse per il lavoro, il desiderio di cambiare lavoro, la confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti e così via (Avallone, Bonaretti 2003). In pratica essere in salute, in un contesto lavorativo, significa non solo non contrarre malattie professionali, ma stare bene sotto tutti i punti di vista: a livello fisico, mentale e sociale. Un obiettivo ambizioso, al quale nella realtà dei fatti non sempre si tende, come avrò modo di documentare nelle prossime pagine.

Questa tesi si sviluppa su sei capitoli. A conclusione di ogni capitolo ho presentato una sintesi principale degli argomenti trattati. Sono ricorso a questo espediente mnemonico per aiutare il lettore a ricapitolare gli argomenti principali trattati in ciascun capitolo o per facilitarlo sui punti salienti che volevo trattare.

Il primo di essi ha come tema la "Motivazione e il benessere organizzativo": passando in rassegna le principali teorie sull'argomento commentate da Giuseppe Bonazzi (1991), mi sono soffermato su Taylor, Mayo, Argyris, Herzberg, Vroom, Barnard. Sono naturalmente consapevole che la mia è stata una scelta parziale rispetto all'ampia e articolata letteratura di riferimento. Oltre a ciò, mi sono concentrato sulle culture organizzative utilizzando il modello proposto da Bellotto e Trentini (1989), i quali hanno individuato quattro tipologie fondamentali, sulla base della definizione di due assi fondamentali che si intersecano tra loro: "differenze" ed "eguaglianza" e "isolamento" e partecipazione". L'intersecazione di questi due assi dà luogo a quattro aree di riferimento, ciascuna delle quali corrisponde a una specifica cultura organizzativa. La cultura normativo-burocratica (vertice differenze-isolamento); la cultura tecnocratico-paterna (vertice differenze-partecipazione); la cultura permissivo-individualistica (vertice isolamento-eguaglianza); la cultura familistico-materna (vertice eguaglianza-partecipazione). Questi tipi "ideali" di culture organizzative sono dei concetti limite, ma che comunque consentono allo studioso delle scienze sociali una semplificazione rispetto alla complessità dell'oggetto. Infine, ho proposto un check-up organizzativo che consente di andare oltre agli aspetti puramente misurabili per cogliere quegli indizi (talvolta impercettibili) che i soggetti coinvolti in un'organizzazione vivono nel loro quotidiano.

Nel secondo capitolo, mi sono focalizzato sul “mal d’ufficio”. Per “mal d’ufficio” si intende «Il malessere che il lavoratore vive all’interno del proprio ambiente lavorativo». Può essere presente in contesti pubblici come in quelli privati; in piccole realtà lavorative come nelle grandi multinazionali. Nell'ambito del convegno "Salute in ufficio" organizzato nel 2018, il Ministero della Salute ha dichiarato che 8 italiani su 10 soffrono di “dolori d’ufficio”. Quali sono le ragioni di così tanto malessere? Che cosa non va negli ambienti di lavoro? Che relazione c’è tra il “mal d’ufficio” e lo stress da lavoro-correlato? Queste sono le domande alle quali ho dato risposta in questo capitolo.

Nel terzo capitolo, propongo una metafora per comprendere meglio il benessere e il malessere che si vive nei luoghi di lavoro. Sono ricorso a questo espediente retorico perché, come è noto, le metafore sono un potente strumento simbolico a cui ricorriamo costantemente nel nostro linguaggio quotidiano, senza neanche accorgercene. Sull’elevato potenziale di comunicazione delle metafore si sono espressi in molti, a partire da Aristotele fino ad Umberto Eco (1982), ma è stato Gareth Morgan a proporle come strumento per comprendere meglio le organizzazioni nelle quali si interagisce. Nel suo saggio sulle metafore dell’organizzazione, specifica che «la metafora è considerata alla stregua di un marchingegno letterario per abbellire un discorso; il suo significato è, invece, di portata molto maggiore. Infatti l’uso della metafora implica un modo di pensare e un modo di concepire che stanno alla base del modo secondo cui noi comprendiamo in maniera più generale il mondo. Ad esempio, ricerche condotte nei campi più disparati hanno dimostrato che la metafora esercita un’influenza determinante sulla scienza, sul nostro linguaggio e sul nostro modo di pensare così come sul nostro modo di esprimerci nel quotidiano» (Morgan 1992, pp. 16-17).

La metafora a cui sono ricorso non è però solo un artificio retorico, ma una strategia concreta elaborata da Chan Kim e Renée Mauborgne (2005) su oltre trenta settori differenti, su un arco di tempo di oltre cent’anni. Nella fattispecie i due professori dell’INSEAD hanno elaborato una strategia, denominata “Strategia Oceano Blu”, replicabile da qualsiasi impresa, per

migliorare la propria competitività. Essi hanno identificato dei principi e degli strumenti per neutralizzare la concorrenza e creare uno spazio di mercato incontestato, dalle possibilità illimitate come quelle di un oceano blu. Quello che ho cercato di fare è applicare questa strategia anche per i luoghi di lavoro evidenziandone i punti di malessere e benessere. A questo punto, è utile immaginare i luoghi di lavoro come se fossero degli universi composti da due tipi di oceano: *rossi* e *blu*. Gli *oceani rossi* rappresentano tutti i settori di lavoro esistenti sia privati sia pubblici, nei quali si rispettano regole lavorative simili, ma che non sempre sono un valore aggiunto di benessere per i membri di un'organizzazione. Per comprendere meglio un oceano rosso, Kim e Mauborgne propongono di provare a disegnare un quadro strategico. E così ho fatto. Svolgere questo lavoro mi ha consentito di fare una sorta di fotografia dello stato attuale nel quale la maggior parte dei lavoratori si trova a interagire e a lavorare. Il lettore avrà modo di vedere nel dettaglio i passaggi che mi hanno consentito di rappresentare in forma grafica un oceano rosso applicato al lavoro. Tuttavia, è importante evidenziare che disegnare un quadro strategico non è mai cosa semplice. Anche solo identificare i principali fattori competitivi è un'opera tutt'altro che banale. Inoltre, pesare i fattori competitivi è altrettanto complesso. Per questo motivo, lo schema che il lettore troverà esposto, anche se non ha la pretesa dell'esaustività, ha comunque il vantaggio di essere facilmente comprensibile rispetto ad altre analisi più complesse (vedi paragrafo 3.3.).

Analizzando ancora un oceano rosso, mi sono poi focalizzato su alcuni miti che lo caratterizzano: il tempo, il presenzialismo, il controllo, il comando e le riunioni. In particolare, ho analizzato la teoria del controllo partendo dai lavori svolti da Etzioni sulla "teoria della conformità". Il mito del comando, invece, è stato esposto come se fosse una sorta di cerimoniale all'interno dell'organizzazione del lavoro. Per comprenderlo meglio sono ricorso al famoso libro di Erving Goffman "La vita umana come rappresentazione". Infine, ho sviluppato il "mito delle riunioni", spiegandolo con la "teoria del rituale" esposta da Durkheim.

Dopo avere esposto che cosa sono gli oceani rossi, disegnato il quadro strategico, esposto i falsi miti che lo caratterizzano, mi sono occupato degli *oceani blu*, i quali denotano tutti quei luoghi di lavoro in cui si sono cambiate totalmente le regole del gioco. Negli oceani blu non vengono proposti nuovi modi di lavorare, ma di vivere. In questo senso, gli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*, pur con i loro limiti, sono degli esempi di oceani blu. Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, la chiave è quella di disegnare una nuova curva di valore che rappresenta la colonna portante di questa strategia. Per spezzare il *trade-off* tra gli oceani rossi e gli oceani blu, Kim e Mauborgne (2005) suggeriscono di rispondere a quattro domande fondamentali che sfidano la logica tradizionale consentendo di modificare lo status quo. Sono domande molto potenti perché stimolano la creatività e suggeriscono nuove prospettive per lavorare in un'ottica di maggiore soddisfazione e benessere. Attraverso il *framework* delle quattro azioni (eliminare, creare, ridurre, aumentare) ho riprodotto, per il mercato del lavoro, un oceano blu nel quale è più stimolante e sano lavorare. Il loro testo, come è stato detto, si applica soprattutto nell'ambito della strategia d'impresa; il mio è stato un tentativo di dimostrare che anche nel lavoro le aziende che lo desiderano davvero possono abbandonare le acque agitate degli oceani rossi per navigare in acque più tranquille come negli oceani blu (vedi paragrafo 3.10.).

Nel quarto capitolo sono entrato nel vivo dell'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* contrapponendo i falsi miti degli oceani rossi, quali il tempo lavorativo, il presenzialismo, il controllo, il comando e le riunioni, con altre realtà, evidenziandone sia le positività sia le criticità. Nello specifico, i pilastri su cui si fonda un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* sono focalizzarsi sui risultati raggiunti e non sul tempo trascorso al lavoro; assumersi le proprie responsabilità; considerare il lavoro non un posto dove si va, ma qualcosa che si fa; lasciare completa autonomia al lavoratore di lavorare come meglio crede; considerare tutte le riunioni come facoltative. È bene precisare che il ROWE non significa assenza di regole o anarchia. Al contrario, questo metodo presuppone

regole chiare, precise e condivise. È una sfida non solo per i lavoratori, ma soprattutto per i dirigenti che devono guidare piuttosto che comandare.

Nel prosieguo del capitolo ho poi evidenziano gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Gli impedimenti maggiori sono soprattutto di ordine culturale. Il primo che ho evidenziato è quello della "cultura del Fango" che rappresenta la cattiva abitudine di criticare, giudicare il comportamento altrui. Per applicare correttamente il ROWE, la prima regola è quella di imparare a non infangarsi e focalizzarsi invece sulle attività svolte e sui risultati raggiunti. Un altro elemento deleterio è la "cultura del Sospetto" ovvero quella mentalità nella quale non ci si fida di nessuno. Il contrario del sospetto è, invece, la fiducia. Per fare questo è indispensabile trattare le persone da adulti responsabili e non come bambini da controllare.

Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non si applica dalla sera al mattino. Richiede un cambiamento adattivo. Per esempio, l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19 ha imposto di applicare lo *smart working*. Le persone si sono perciò trovate, a loro insaputa, catapultate nel più grande esperimento di lavoro a distanza mai attuato né in Italia né nel resto del mondo. Afferma De Masi: «siamo stati dinnanzi al più grande *role playing* della storia del lavoro, un sociodramma e uno psicodramma complessivo, mondiale, globale che ha coinvolto, quasi simultaneamente, l'intero pianeta in una prova generale di antitaylorismo. Pochissimi l'avevano preparato con riflessioni frammentarie e sperimentazioni parziali sicché l'esperimento è iniziato di corsa, alla cieca, senza un paradigma teorico di riferimento» (De Masi 2020, p. 352). Una cosa è certa, il mondo del lavoro, anche quando cesserà questa emergenza sanitaria, non sarà più lo stesso. Le conseguenze psicologiche, sociali ed economiche sono ancora tutte da analizzare.

Il quinto capitolo l'ho dedicato alle "luci e alle ombre che un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può generare fra i lavoratori, l'azienda e l'ambiente". Anche se, come è stato detto, il ROWE non è sinonimo di *smart working*, quello che è accaduto nel 2020 è stato senza dubbio una rivoluzione senza precedenti

del mondo del lavoro. La stragrande maggioranza non aveva mai telelavorato prima e ha dovuto imparare a farlo rapidamente e con molte difficoltà. Tuttavia, lo *smart working* diventerà un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* quando non sarà un coronavirus a imporlo. Scrive ancora De Masi a questo proposito: «Il nuovo paradigma, se e quando verrà elaborato nella sua completezza, sarà meno scientifico e più umanistico, più *bottom-up* che *top-down*, farà perno più sulla psicologia e la sociologia che sull'ingegneria e l'economia, comporterà una cessione di potere dai capi ai dipendenti e uno spostamento dell'asse esistenziale dall'ufficio alla casa, dal lavoro alla vita. Comporterà una completa e profonda rivoluzione mentale, una trasformazione radicale dei nostri comportamenti» (De Masi 2020, p. 256).

In questo capitolo ho considerato quattro indagini pubblicate sullo *smart working* perché rappresentano differenti punti di vista: quello dei lavoratori (indagine del Centro Studi InContra), quello dei quadri e dirigenti (indagine di Manageritalia), quello del sindacato (indagine della CGIL) e quello dei lavoratori impiegati nella pubblica amministrazione (indagine di FPA). I risultati di queste inchieste hanno evidenziato vantaggi e svantaggi. Tra gli svantaggi mi sono soffermato in particolare sull'utopia di una conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita; sull'isolamento fisico e tecnologico; sulla motivazione al lavoro come questione paradossale; sul maggior controllo che le tecnologie possono consentire alle aziende; sulla mancanza di interazione in presenza; sul problema della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro in remoto; sulla crisi dell'indotto; su un possibile aumento dello stress; su un limitato flusso e scambio di idee. Per quanto riguarda gli aspetti positivi ho evidenziato il miglioramento del *work life balance;* l'aspetto umano, ovvero la possibilità per il lavoratore di «fare cosa si potrebbe volere fare» (van Parijs 1995, p. 23); l'aspetto economico, ovvero un risparmio in termini di trasporto; l'aspetto sociale, ovvero una diminuzione dell'inquinamento atmosferico, e quello motivazionale, ovvero lavorare meglio e con più soddisfazione. Infine, ho evidenziato tre retoriche che aleggiano spesso tra chi si occupa di *smart working* e *Ambienti di lavoro basati sui risultati* per provare a confutarle: la retorica della flessibilità e dell'autonomia,

la retorica della socializzazione e la retorica della conciliazione tra lavoro e famiglia.

Nel sesto e ultimo capitolo la mia attenzione si è concentrata sulle aziende che hanno applicato con successo *l'Ambiente di lavoro basato sui risultati*. In particolare, mi sono focalizzato sugli studi svolti dai sociologi dell'Università del Minnesota, facenti capo a Erin Kelly e Phyllis Moen sull'azienda Best Buy. Questi studi sono molto interessanti perché hanno riguardato un periodo longitudinale di sei mesi e il confronto fra due gruppi, ovvero chi aveva aderito al ROWE e chi non lo aveva ancora fatto (pre-ROWE).

La prima ricerca che ho preso in esame ha riguardato la questione se un "*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potesse ridurre i conflitti fra lavoro e famiglia". I risultati di questa indagine sono molto incoraggianti perché chi aveva aderito al ROWE, rispetto a chi non lo aveva ancora fatto, aveva ridotto il conflitto lavoro-famiglia; aumentato la percezione di avere sotto controllo il proprio tempo; beneficiato del *life-course fit* (non solo le donne o le madri, ma tutti i lavoratori indipendentemente dal lavoro svolto).

Nella seconda ricerca mi sono chiesto se un "*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potesse ridurre il *turnover*". Anche in questo caso la risposta è positiva. Infatti, un buon terzo di chi lavorava con il ROWE era felice di rimanere in quella situazione e non voleva tornare al metodo tradizionale di lavoro. Inoltre, chi aveva aderito al ROWE aveva un tasso di turnover inferiore (6%) rispetto al gruppo di confronto (circa 11%). Inoltre, la ricerca ha evidenziato che il ROWE aveva ridotto l'incidenza, sia tra uomini sia tra donne, della rinuncia al lavoro per dedicarsi alla famiglia. Ha inoltre ridotto i conflitti lavoro-famiglia e ha migliorato l'equilibrio temporale tra lavoro e famiglia.

La terza inchiesta ha riguardato se un "*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potesse migliorare il benessere e la salute dei lavoratori". Anche in questo caso i risultati sono stati positivi. Chi aveva aderito al ROWE rispetto a chi non lo aveva ancora fatto dormiva più ore, faceva più attività fisica, c'era una maggiore probabilità di andare dal medico in caso di malattia e una minore probabilità di lavorare qualora ci si fosse ammalati.

Queste ricerche, come il lettore avrà modo di leggere, non sono però esenti da critiche. Tra le principali ho evidenziato un periodo di studio limitato (soli sei mesi); la necessità di avere un campione più diversificato di lavoratori e non solo di *white collars*; infine, non sono stati studiati specificatamente gli effetti del ROWE sullo stress da lavoro correlato.

In definitiva, l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non vuole essere una panacea al malessere lavorativo, ma un'opportunità per ridare al lavoro e al lavoratore quelle connotazioni che si stanno sempre più perdendo: utilità e dignità.

Capitolo 1

Motivazione e benessere organizzativo

In questo capitolo la mia attenzione si focalizzerà sulla motivazione al lavoro e il benessere organizzativo. Prima di addentrarmi in questi temi, è importante specificare che cosa si intenda per *organizzazione*. Il termine organizzazione ha diverse accezioni[1], in questa sede la definiamo come un «gruppo di persone formalmente unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni che individualmente riuscirebbero difficilmente a raggiungere» (Gallino 2014, pp. 465-476). Osserva Giuseppe Bonazzi, professore emerito di sociologia dell'organizzazione dell'Università di Torino, che «le organizzazioni possono essere *formali* e *complesse*. *Formali* perché l'aggregazione spontanea dei membri non è una condizione sufficiente perché un'organizzazione sia socialmente riconosciuta, ma è richiesto un atto costitutivo dotato di validità legale che stabilisca i fini istituzionali dell'organizzazione stessa. *Complesse* perché la loro struttura interna è normalmente ispirata a criteri di divisione del

[1] Un'altra accezione del termine "organizzazione" riguarda «il modo in cui le varie parti o componenti di un ente sono dinamicamente connesse e coordinate tra loro. In questa accezione "organizzazione" possiede un campo semantico vastissimo. Si parla di organizzazione domestica, della vita quotidiana, del lavoro, di un viaggio o di una festa. A causa di questa vasta gamma di significati, il termine organizzazione non è patrimonio di una specifica branca disciplinare, ma è usato, oltre che nel linguaggio quotidiano, in pressoché tutte le scienze sociali nonché in numerose scienze naturali che, come la biologia e l'etologia, hanno per oggetto di studio organismi viventi o aggregati di organismi viventi». Fonte: Bonazzi (1996), "Organizzazione" su Enciclopedia delle scienze sociali Treccani.

lavoro e delle competenze» (Bonazzi 1996). Le organizzazioni possono riguardare la sfera politica (partiti politici), il mondo religioso (Chiesa cattolica, protestante, ecc.); le istituzioni democratiche (Parlamento, Senato, i vari ministeri, ecc.), le istituzioni pubbliche (scuole, ospedali, anagrafe, ecc.), il volontariato, le aziende private e così via. Anche se le organizzazioni possono essere differenti tra loro, sono comunque tutte quante formate da esseri umani che interagiscono tra loro per realizzare specifici scopi. Le organizzazioni a loro volta attraggono altri individui che desiderano farne parte, così da poter soddisfare i loro bisogni economici, di interesse per il lavoro, di realizzazione di sé, di accettazione sociale e così via. Le organizzazioni, come osserva l'economista e psicologo americano Herbert Simon, non vanno considerate come entità dotate di vita propria e indipendenti dall'azione umana. Infatti, per quanto grandi e complesse possano essere, sono e saranno sempre il frutto dell'iniziativa umana, e a questa bisogna risalire per comprendere i successi, ma anche i difetti e i fallimenti delle organizzazioni stesse (Simon 1958). Studiare le organizzazioni non significa fermarsi ad analizzare gli organigrammi composti da tante caselline ciascuna corrispondente a un ruolo e a una funzione. Gli organigrammi, infatti, non dicono nulla sulla vita reale di un'organizzazione. Come osserva Simon, i ruoli o le funzioni non ci dicono esattamente gli effettivi comportamenti dei soggetti (Simon 1958). Le organizzazioni, pertanto, sono molto di più di tutto questo. Per questo motivo la motivazione e il benessere sono aspetti importanti e imprescindibili per comprendere meglio un'organizzazione.

A questo punto è importante specificare che cosa si intenda per *salute* e *benessere organizzativo*. L'Organizzazione Mondiale della Sanità, nel 1948, definiva la *salute* come «lo stato di completo benessere fisico, mentale e sociale, non consistente solo in un'assenza di malattia o infermità»[2]. In pratica essere in salute, ad esempio in un contesto lavorativo, significa non solo non contrarre malattie professionali, ma stare bene sotto tutti i punti di vista: a livello

[2] Questa definizione è stata introdotta anche in Italia nel Testo Unico sulla Sicurezza (D.Lgs. 81/08) art. 2.

fisico, mentale e sociale. Un obiettivo ambizioso, al quale nella realtà dei fatti non sempre si tende, come avremo modo di constatare nel secondo capitolo dedicato al "mal d'ufficio".

La definizione di *benessere organizzativo* si deve invece a Francesco Avallone e Mauro Bonaretti, che lo descrivono in questi termini: «la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione» (Avallone, Bonaretti 2003). Studi e ricerche sulle organizzazioni hanno dimostrato che le strutture più efficienti sono quelle con dipendenti soddisfatti, con un "clima interno" sereno e partecipativo. La motivazione, la collaborazione, il coinvolgimento, la corretta circolazione delle informazioni, la flessibilità, il dialogo, il rispetto e la fiducia delle persone sono tutti elementi che portano a migliorare la salute mentale e fisica dei lavoratori e anche la loro soddisfazione verso il lavoro svolto. Oltre a ciò è la stessa azienda a beneficiarne, perché la produttività aumenta e l'assenteismo diminuisce. In pratica, le organizzazioni, oltre a produrre beni o servizi, producono o sarebbe meglio dire generano effetti sulla salute e la sicurezza dei lavoratori. Per questo motivo, le aziende, oltre a valutare i rischi fisici (come il rumore, le vibrazioni meccaniche, l'elettrocuzione, ecc.), devono, per legge, valutare anche i *rischi psicosociali* della loro organizzazione. Dove per *rischi psicosociali* si intendono «quegli aspetti di progettazione, organizzazione e gestione del lavoro, nonché i rispettivi contesti ambientali e sociali, che potenzialmente possono arrecare danni alla salute psico-fisica del lavoratore; pertanto, tali fattori necessitano di adeguata valutazione e gestione, al fine di evitare l'instaurarsi di condizioni di disagio nei lavoratori»[3]. Nonostante questo, il malessere vissuto dai lavoratori italiani (e non solo) è molto diffuso (vedi capitolo 2). Quali sono, nello specifico, i fattori che

[3] Fonte: Inail, *Rischi psicosociali e tutela dei lavoratori vulnerabili*, https://www.inail.it. Ricordo che all'art. 28 del D.lgs. 81/08 (Testo unico sulla sicurezza sul lavoro) viene detto che «La valutazione dei rischi deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004».

determinano benessere o malessere in un'organizzazione? Nella tabella 1.1. sono indicate queste variabili critiche.

Tabella 1.1. – Indicatori di benessere e malessere organizzativo[4]*.*

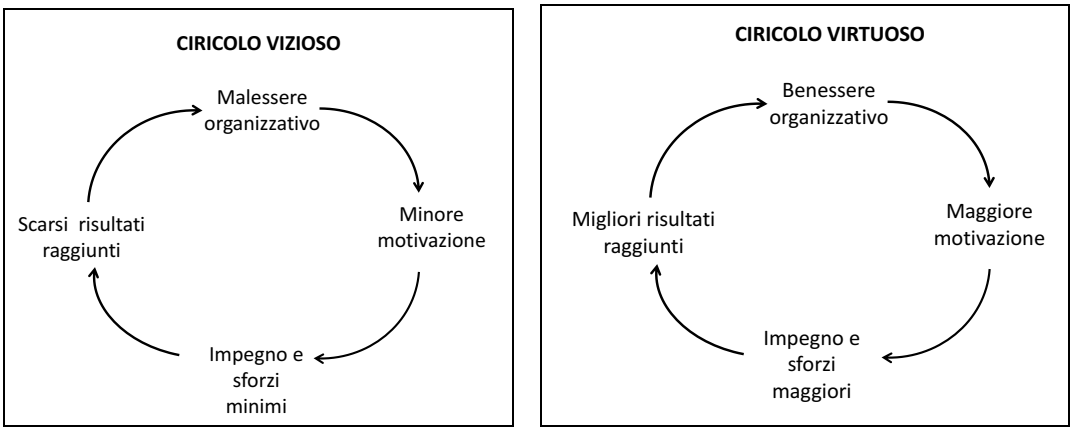
Indicatori di benessere	***Indicatori di malessere***
- Comfort dell'ambiente. - Ergonomia degli ambienti di lavoro. - Chiarezza degli obiettivi e coerenza tra enunciati e pratiche. - Riconoscimento, valorizzazione e stimolo delle competenze. - Ascolto dei dipendenti. - Circolazione fluida delle informazioni. - Massima attenzione alla prevenzione e protezione agli infortuni e ai rischi professionali. - Ambiente relazionale franco e collaborativo. - Scorrevolezza operativa, rapidità di decisione, azione verso gli obiettivi. - Giustizia organizzativa (equità). - Senso di utilità sociale e del lavoro. - Apertura all'ambiente esterno e all'innovazione culturale e tecnologica.	- Insofferenza nell'andare al lavoro. - Assenteismo. - Disinteresse per il lavoro. - Desiderio di cambiare il lavoro. - Alto livello di pettegolezzo. - Risentimento verso l'organizzazione. - Aggressività inabituale e nervosismo. - Disturbi psicosomatici. - Sentimento di inutilità. - Sentimento di irrilevanza. - Senso di disconoscimento (non apprezzamento). - Lentezza nella performance. - Confusione organizzativa in termini di ruoli, compiti, ecc. - Alto livello di stress. - Conflitti frequenti.

Strettamente collegato al concetto di benessere organizzativo abbiamo quello della *motivazione al lavoro*. Dove per *motivazione al lavoro* si intende quella spinta interiore che genera nei collaboratori di un'azienda la determinazione e la volontà a svolgere un compito specifico con impegno, serietà e precisione (Quaglino 1990). La motivazione non porta vantaggi solo in termini di benessere per chi svolge un lavoro, ma è ancora una volta una garanzia di risultati per l'azienda. In pratica potremmo dire che qualunque organizzazione, se vuole ottenere il meglio per sé, deve essere in grado di trovare le giuste leve per motivare i propri dipendenti. Ma i lavoratori saranno motivati se vivono all'interno di un contesto di benessere. Se sono trattati come

[4] Questa tabella, anche se rielaborata dall'autore, è tratta da Avallone, Bonaretti (2003).

esseri intelligenti. Se non è compromessa la loro dignità. Se sono trattati con rispetto. Se coinvolti nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Se ben addestrati. Se è loro consentito dare un contributo al lavoro. Se hanno fiducia che i loro sforzi saranno ricompensati. Si tratta di un circolo virtuoso. Ma potrebbe anche diventare un circolo vizioso, come avrò modo di argomentare nel prosieguo di questa tesi.

Figura 1.1. – Circoli viziosi e virtuosi[5]*.*



Nelle pagine che seguono prenderò in esame le principali teorie sulla motivazione e il benessere organizzativo, consapevole che la mia è una scelta parziale rispetto all'ampia e articolata letteratura di riferimento.

1.1. L'organizzazione scientifica del lavoro ovvero il taylorismo

Nell'incipit del volume "Principi di organizzazione scientifica del lavoro" Frederick Winslow Taylor scrive: «L'obiettivo principale dell'organizzazione dell'impresa deve essere quello di assicurare il *massimo benessere* all'imprenditore e insieme il *massimo benessere* a ciascun dipendente» (Taylor 1920, p. 3, corsivo mio). Per Taylor il massimo benessere per l'imprenditore era il contenimento dei costi e la massimizzazione del profitto. Il massimo benessere l'operaio l'avrebbe raggiunto invece con salari più alti e con un clima

[5] Figura elaborata dall'autore.

lavorativo più cordiale e amichevole. Taylor, infatti, era consapevole che la sola ricompensa economica non era sufficiente, come testimonia questo passo: «Ogni operaio dovrebbe ogni giorno essere istruito ed aiutato *amichevolmente* dai dirigenti, invece di essere da un lato costretto, o spinto dal suo caposquadra, e dall'altro abbandonato alla propria iniziativa senza assistenza. Questa continua, intima, personale *cooperazione* tra la direzione e gli operai è l'essenza della moderna organizzazione scientifica del lavoro. […] L'aumento del salario dal 30 al 100%, che i lavoratori possono ottenere su quello dell'ordinamento di vecchio tipo, unito al contatto intimo e quotidiano con la direzione, rimuove interamente tutte le cause del sotto-lavoro» (Taylor 1920, p. 14, corsivo mio).

Leggendo questo brano si possono apprezzare gli aspetti psicologici e sociali che Taylor evidenziava nel rapporto tra datore di lavoro e lavoratore. Per Taylor, alla base dell'organizzazione scientifica del lavoro doveva esserci una sorta di sinergia fra capo e prestatore d'opera poiché entrambi dovevano essere spinti dallo stesso interesse. Tuttavia, l'assunto del taylorismo era quello di pensare che gli operai potessero accettare volentieri la standardizzazione non solo dei loro movimenti fisici, ma anche dei loro processi mentali perché li avrebbe resi più efficienti e di conseguenza remunerati di più. «Quello che io chiedo all'operaio», scriveva, «è di non lavorare più di propria iniziativa, ma di eseguire scrupolosamente gli ordini ricevuti fino nei minimi dettagli» (Taylor 1920). Questa convinzione, però, si rivelò anche il suo tallone d'Achille. L'esperienza ha dimostrato che, in realtà, non c'è un "modo ottimale" (*the one best way*) per fare la maggior parte dei lavori e che il "modo ottimale" è tale solo per quel particolare operaio che lo trova il migliore per sé stesso. Gli operai variano per età, sesso, corporatura, forza e altre caratteristiche fisiche, per non parlare dell'ampia gamma di differenze psicologiche che influenzano il loro atteggiamento verso il lavoro. Taylor, naturalmente, era ben consapevole del fatto che gli operai hanno dei sentimenti, ma tendeva a sottovalutarli. Egli pensava che gli operai sarebbero stati più felici se soltanto non si fossero più ostinati a fare di testa loro ed avessero fatto le cose nel modo che egli insegnava. Oltre a ciò, se gli operai avessero smesso di "fingere di lavorare" le

aziende avrebbero potuto aumentare la competitività, garantendo un maggior benessere per tutti. Nei fatti, però, la ripetitività del lavoro provocava distrazioni che causavano gravi infortuni sul lavoro che alla fine andavano a discapito della produttività aziendale stessa. Gli operai utilizzavano sempre e solo gli stessi muscoli, mentre ne lasciavano altri inutilizzati che con il tempo si atrofizzavano. La ripetitività dei gesti provocava, inoltre, anche un senso di alienazione. Oltre a ciò si diffuse tra la classe operaia la convinzione che fossero necessari alcuni provvedimenti volti a migliorare le condizioni dei lavoratori[6]. Furono decenni caratterizzati da sabotaggi, scioperi, forti scontri e proteste tra datori di lavoro e operai che sfociarono in importanti riforme e maggiori diritti per i lavoratori (Bonazzi 1991; Kranzberg, Gies 1991).

In pratica, il rifiuto di lasciar spazio alle motivazioni più profonde dei lavoratori alimentò una forte insoddisfazione verso il lavoro (vedi tabella 1.2.). Le voci di protesta non mancarono verso questo nuovo sistema. Tra le prime e le più ascoltate vi furono quelle di Alexis de Tocqueville, di John Ruskin, Karl Marx ed Émile Durkheim[7].

Alexis de Tocqueville disse: «Quando è incessantemente ed esclusivamente impegnato nella fabbricazione di una sola cosa, egli (cioè il lavoratore) alla fine fa il suo lavoro con singolare destrezza ma allo stesso tempo egli perde la facoltà generale di applicare la sua intelligenza alla direzione del suo lavoro. Egli diviene ogni giorno più abile e meno attivo; così che si può dire di lui che nella misura in cui il lavoro migliora, l'uomo si degrada» (de Toqueville 1932, pp. 158 e sgg).

John Ruskin scrisse: «Noi abbiamo studiato e perfezionato, da qualche tempo, la grande e civile scoperta della divisione del lavoro, solo che diamo a essa un falso nome. Non è, in verità, il lavoro che è diviso, ma l'uomo. Diviso in

[6] Le applicazioni della direzione scientifica del lavoro di Taylor trovarono il loro pieno impiego nella catena di montaggio sviluppata nel 1913 da Henry Ford, il noto costruttore di automobili. Attraverso la catena semovente il processo produttivo veniva scomposto in parti semplici e ogni operaio eseguiva, in modo ripetitivo, una singola attività. Il lavoro si squalificava, ma la produttività cresceva in modo impressionante. Le proteste tra gli operai della Ford erano quotidiane perché essi si si sentivano ridotti al ruolo di macchine, privi di qualificazione professionale. Ford decise di raddoppiare la loro paga e renderli potenziali acquirenti delle auto che essi stessi realizzavano in fabbrica. Nascerà il "fordismo" e con esso la società dei consumi.

[7] Le riflessioni che seguono sono state tratte da Kranzberg, Gies (1991), pp. 116 e sgg.

semplici segmenti di uomo. Rotto in piccoli frammenti e briciole di vita cosicché tutta la piccola parte di intelligenza che è lasciata a un uomo non è sufficiente a costruire uno spillo o un chiodo, ma si esaurisce nella costruzione della punta di uno spillo o della testa di un chiodo» (Ruskin 1925).

Karl Marx, mentre riconosceva i vantaggi economici del sistema di fabbrica, sottolineava il danno fisico e morale che il lavoratore era costretto a subire, danno che egli attribuiva non alla tecnologia della produzione con macchine, ma alla sua forma organizzativa in condizioni economiche capitalistiche, in cui cioè il lavoratore era impiegato da un datore di lavoro che era proprietario sia del posto di lavoro sia dei mezzi di lavoro. Secondo Marx «Il lavoro è esterno all'operaio, cioè non appartiene al suo essere, si sente non soddisfatto, ma infelice, non sviluppa una libera energia fisica e spirituale, ma sfinisce il suo corpo e distrugge il suo spirito […]. Infine l'esteriorità del lavoro per l'operaio appare in ciò che il lavoro non è suo proprio, ma è di un altro. Non gli appartiene, ed egli nel lavoro non appartiene a sé stesso, ma ad un altro» (Marx 1844).

Émile Durkheim disse: «Se l'individuo non sa a cosa mirano le operazioni che svolge, se non le ricollega a uno scopo, può solo continuare il lavoro in modo abitudinario. Ogni giorno ripete gli stessi movimenti con monotona regolarità, ma senza minimamente interessarsi a essi e senza comprenderli […]. Non si può restare indifferenti di fronte a una tale degradazione della natura umana».

In tempi più recenti, anche il sociologo del lavoro francese Georges Friedmann individuò nell'alienazione tutte quelle mansioni che «[…] appaiono come spersonalizzanti; quelle cui l'operatore non partecipa, che non gli permettono di manifestare (o ai quali non desidera accordare) alcuna sua attitudine e capacità profonda, costituenti il suo potenziale professionale; quei compiti dai quali egli tende a fuggire, una volta terminata la giornata lavorativa, come da una schiavitù; ai quali non attribuisce interesse professionale; per i quali assai spesso è stato necessario soltanto un rapido addestramento (e non un apprendistato)» (Friedmann 1963).

Tabella 1.2. – Cause, effetti aziendali e sociali dell'alienazione[8]*.*

Cause:	- Perdita di professionalità e spersonalizzazione dei lavoratori. - Estraniazione dei lavoratori e loro subordinazione a un sistema aziendale di tipo autoritario. - Non poter dare il proprio contributo con qualcosa di personale e unico al proprio lavoro. - L'impossibilità di avere un buon rapporto con i capi e i colleghi. - L'impossibilità di realizzazione personale e di crescita professionale.
Effetti aziendali:	- Assenteismo. - Alti tassi di turnover. - Elevati infortuni sul lavoro. - Peggioramento delle condizioni igienico-sanitarie. - Scioperi, sabotaggi. - Prodotti di bassa qualità.
Effetti sociali:	- Declino nella salute fisica e mentale (stress lavorativo). - Aumento dello sfruttamento del lavoro minorile. - Disgregazione dei valori morali della famiglia. - Diminuita coesione della comunità. - Aumento di persone che abusano di droghe e alcolici. - Elevati livelli di disoccupazione. - Manifestazioni di aggressività e di delinquenza sul posto di lavoro e nella società civile.

Taylorismo, divisione scientifica del lavoro, misurazione dei tempi di lavoro, creazione di metodi ottimali per lavorare, sono concetti che investirono non soltanto il mondo delle fabbriche ma pressoché tutti i campi del lavoro organizzativo. Bonazzi afferma, a questo proposito, che «molti processi di taylorizzazione del lavoro impiegatizio sono ancora tuttora in corso e non è da escludere, che le prossime rivoluzioni digitali non conducano a una sorta di neo-taylorismo informatico» (Bonazzi 1991, p. 23).

[8] Questa tabella, anche se rielaborata dall'autore, è tratta da Kranzberg, Gies (1991).

1.2. Mayo e le relazioni umane

La scuola psicosociologica di Elton Mayo nasce in contrapposizione ai principi del taylorismo. La sua attenzione si focalizzò infatti non solo sull'aspetto retributivo, ma anche sull'intero contesto lavorativo e umano. Mayo è soprattutto ricordato per l'esperimento che condusse nel 1924 presso le Officine Hawthorne dello stabilimento della Western Electric Company situate in un sobborgo di Chicago. Lo studio era volto a verificare il grado di connessione esistente tra illuminazione e rendimento. Dopo una serie di rilevazioni fatte basandosi sul livello di produttività raggiunto in diverse condizioni d'illuminazione, i risultati si rivelarono inaspettati e il rapporto tra le due variabili (produttività e illuminazione) si mostrò così anomalo e irregolare da far pensare all'esistenza di una variabile interveniente, il cosiddetto "fattore umano", ovvero il complesso dei fattori psicologici latenti che condiziona il comportamento manifesto dei soggetti. La dimostrazione dell'esistenza del "fattore umano" si ebbe nella rilevazione di un effetto particolare che fu poi denominato *effetto Hawthorne*. Questo fenomeno consisteva nel comportamento che i lavoratori e le lavoratrici, consci di essere soggetti a osservazione, mettevano in atto. In pratica, la produttività aumentò non tanto o solo perché furono aumentate le pause di riposo, oppure perché furono migliorate le condizioni climatiche e di illuminazione del lavoro, o perché aumentò l'incentivo economico offerto ai lavoratori, ma perché quelle persone si sentirono oggetto di attenzione da parte degli sperimentatori. L'aumento della produttività e le prestazioni lavorative miglioravano non per magia, ma in virtù degli esperimenti stessi.

Nello stesso periodo, Mayo e i suoi collaboratori allargarono gli esperimenti svolti a Hawthorne ad altre realtà aziendali. Furono intervistati oltre 21 mila lavoratori e fu confermato che il semplice fatto di dare loro la possibilità di esprimere le proprie opinioni era già sufficiente a migliorarne l'atteggiamento verso il lavoro. Lo scienziato sociale Stuart Chase, riesaminando gli studi di Hawthorne, concluse che «una fabbrica svolge due funzioni principali: quella economica consistente nel produrre beni e quella sociale consistente nel creare

e distribuire soddisfazioni umane tra coloro che in essa lavorano» (Kranzberg, Gies 1991, p. 157).

Il bisogno di stabilire e mantenere contatti interpersonali non costituì tuttavia un punto di vista completo né definitivo sulla motivazione e il benessere organizzativo. Come evidenzia lo psicologo sociale Claudio Palumbo, «è noto infatti che non tutte le persone sono ugualmente sensibili agli effetti dell'appartenenza o meno ad un certo gruppo sociale, dalle cui norme e valori qualcuno tende a discostarsi» (Palumbo 1996, p. 88). Il riconoscimento di questo fatto ha indotto diversi studiosi a indagare su altri specifici bisogni individuali, innati o acquisiti, che l'uomo tenderebbe a soddisfare attraverso il lavoro. In questo filone di ricerca si collocano studiosi importanti come Maslow, Argyris, McGregor, Likert, McClelland, Alderfer, Herzberg, Vroom. Nelle pagine che seguono, la mia attenzione si focalizzerà in particolar modo su Argyris, Maslow, Herzberg e Vroom.

1.3. L'uomo che si autorealizza

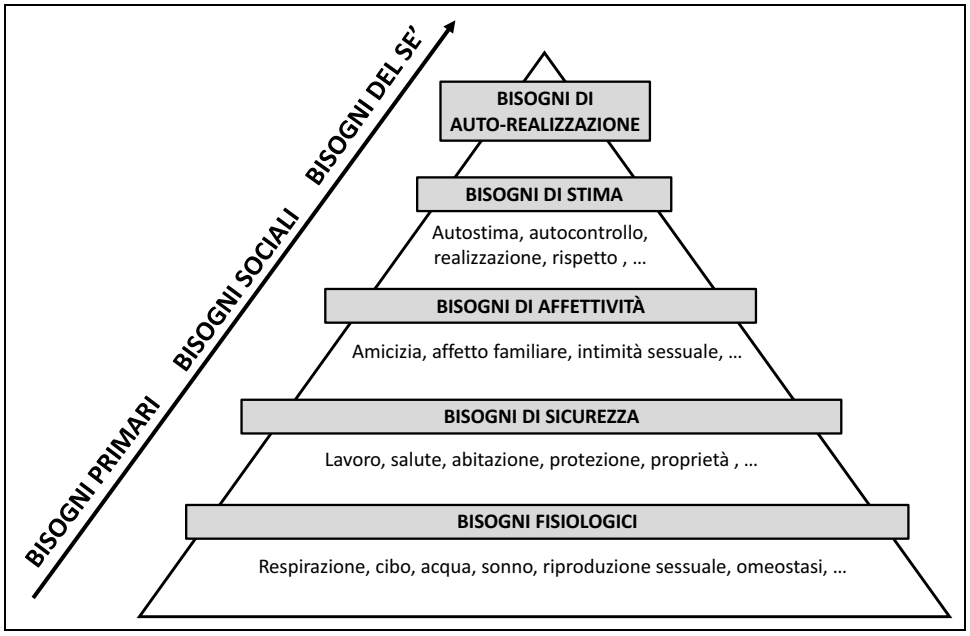
Gli autori della scuola dell'autorealizzazione sono Maslow e Argyris. Questi autori partirono dall'assunto che le mansioni dell'industria moderna, per la loro natura specializzata o parcellare, non permettevano al lavoratore di usare a pieno le sue capacità, né di percepire il rapporto tra ciò che stava facendo e gli obiettivi generali dell'organizzazione.

Abraham Harold Maslow è soprattutto noto per la sua *teoria dei bisogni umani*. Egli affermò che i bisogni psicologici dell'uomo seguono una precisa gerarchia, tale da formare una piramide di cinque gradini (figura 1.2.).

- *Bisogni fisiologici*. Sono questi i tipici bisogni di sopravvivenza: fame, sete, sonno e così via. I bisogni fisiologici sono i primi a dover essere soddisfatti.
- *Bisogni si sicurezza*. Questi bisogni riguardano la sicurezza, la protezione fisica, la stabilità di un lavoro. I bisogni di sicurezza riguardano la sopravvivenza sul lungo periodo.

- *Bisogni di appartenenza*. Sono bisogni che riguardano la socialità, l'amicizia, l'appartenenza a un gruppo.
- *Bisogni di stima*. L'uomo, secondo Maslow, ha continuamente necessità di definire la propria identità, ossia di riconoscersi e ancor più di farsi riconoscere. Si possono quindi distinguere due categorie di esigenze: da un lato il desiderio di forza, successo, adeguatezza, padronanza e competenza per affrontare con fiducia il mondo, di indipendenza e libertà; dall'altro lato il desiderio di rispetto, reputazione o prestigio, di una posizione sociale, fama, gloria, dominio, dignità e apprezzamento.
- *Bisogni di autorealizzazione*. Sono bisogni che riguardano l'aspirazione a esprimere le proprie potenzialità, a diventare tutto quello che si è capaci di diventare. L'autorealizzazione è una meta ideale che si esprime più come processo e tendenza che come stadio effettivamente raggiungibile. Il bisogno di autorealizzazione, infatti, si manifesta negli individui nelle forme più svariate: c'è chi lo esprime nel desiderio di farsi una famiglia, chi nel diventare un artista, chi un lavoratore modello e così via.

Figura 1.2. – La piramide dei bisogni di Maslow[9]*.*



[9] Questo schema, anche se rivisto dall'autore, è tratto da Quaglino (1990) e Palumbo (1996).

La teoria di Maslow si basa su due principi fondamentali: anzitutto, un bisogno cessa di essere motivante via via che viene soddisfatto; inoltre, un bisogno non fa nascere le motivazioni se non sono stati appagati i bisogni di livello inferiore, anche se, come riconosce lo stesso autore, è possibile che in un certo momento i vari bisogni siano soddisfatti con percentuali diverse (ad esempio, 85% bisogni fisiologici, 65% quelli di sicurezza, 45% quelli associativi, ecc.). Per Maslow, le organizzazioni aziendali di solito non tengono nella dovuta considerazione i bisogni di livello superiore che però sono fortemente motivanti, cioè la stima e l'autorealizzazione.

Questa teoria ha riscosso notevole successo, ma molte sono anche state le critiche e le modifiche ad essa apportate. In ogni caso, a mio avviso, Maslow propone un modello indubbiamente suggestivo per interpretare le dinamiche motivazionali e rivendicative dei rapporti di lavoro. Un esempio che ho particolarmente apprezzato è quello proposto da Bonazzi (1991), il quale pone un confronto fra salari bassi e infortuni sul lavoro. In questi casi «offrire un ambiente sociale più gradevole o un lavoro più stimolante non desterebbe alcun interesse e probabilmente apparirebbe come una provocazione per eludere il bisogno reale di paghe più alte e di condizioni di lavoro più sicure» (Bonazzi 1991, p. 93). Immaginiamo, invece, il caso opposto di un ufficio con alti salari, ambiente fisico confortevole, adeguati riconoscimenti sociali, ma dove il lavoro è monotono, piatto, privo di contenuti decisionali, incapace di coinvolgere l'interesse delle persone che lo eseguono. Lo schema di Maslow prevederebbe che in questi casi alzare ulteriormente gli stipendi o dare più prestigiosi simboli di status servirebbe a poco per combattere la diffusa insoddisfazione dal lavoro in sé. «Questi provvedimenti, osserva Bonazzi, verrebbero percepiti come dei surrogati per la mancata soddisfazione del bisogno collocato all'ultimo livello della scala, quello dell'autorealizzazione in un lavoro dai contenuti intelligenti. È in queste situazioni che, secondo Maslow, il problema più sentito diventerebbe quello di riprogettare le mansioni e più in generale l'intera struttura organizzativa, in modo da pervenire a un più avanzato equilibrio tra bisogni umani e motivazione dell'agire» (Bonazzi 1991, pp. 93-94).

Concludendo possiamo osservare che secondo Maslow la motivazione al lavoro non deriva tanto da esigenze estrinseche ovvero da ricompense esterne, economiche o sociali, che l'organizzazione fornisce all'individuo, ma da una motivazione intrinseca, ovvero da una soddisfazione che fa leva sulle capacità del lavoratore.

Chris Argyris, professore emerito alla Harvard Business School, si interessò all'analisi dicotomica tra bisogni individuali e obiettivi organizzativi. Egli sosteneva che l'organizzazione non solo fosse un ostacolo alla risoluzione dei problemi dei suo membri, ma anche la «vera causa e l'origine» (Quaglino 1990, p. 27). Argyris si riferiva alle organizzazioni strutturate e tradizionali in cui vigevano le logiche della divisione scientifica del lavoro, rigide linee gerarchiche, lavoro altamente parcellizzato. In termini di motivazione, egli sosteneva che gli uomini e le donne non si possono motivare, ma che per propria natura sono essi stessi già motivati. Quello che però Argyris notò è che in suddette organizzazioni l'individuo non si sentiva motivato perché vi era uno scollegamento tra i bisogni individuali e gli obiettivi aziendali. Organizzazioni che si trovavano in questa situazione venivano definite da Argyris *malate*. La strada che suggeriva per passare da una situazione di malessere a benessere era quella di creare un clima di franchezza e di fiducia reciproca a livello di tutte le relazioni interpersonali tra le varie parti o i vari gruppi. Tra gli strumenti indicati da Argyris vi era il cosiddetto *job enlargement* (allargamento del lavoro). Questo concetto è assai vicino a quello di *job enrichment* (arricchimento del lavoro) di Herzberg, come si vedrà in seguito. Come afferma Gian Piero Quaglino, professore emerito di psicologia sociale dell'Università di Torino, «Ciò che differenzia il *job enlargement* dal *job enrichment* è che il *job enrichment* intende riunire compiti diversi ma con uguali caratteristiche discrezionali (unire cioè compiti in senso orizzontale), con il *job enlargement* si vuole soprattutto aumentare non il numero ma proprio gli aspetti discrezionali di ciascun compito di cui si compone la mansione (espandere cioè quest'ultima in senso verticale)» (Quaglino 1990, p. 30).

Per Argyris gli individui si sarebbero potuti autorealizzare nel lavoro solo attraverso il *job enlargement*. Alcuni esperimenti compiuti soprattutto in fabbriche inglesi ed americane hanno dimostrato che, dopo un primo periodo di adattamento, le aziende hanno aumentato la loro produttività e i lavoratori si sono mostrati più motivati e meno stressati. Anche se Argyris considerava, come abbiamo visto, le organizzazioni come la causa principale del mancato raggiungimento di tale autorealizzazione, si sentiva comunque fiducioso per il futuro, questo perché l'automazione e gli elaboratori elettronici, a suo avviso, avrebbero "liberato" l'uomo dai pesanti vincoli imposti dal lavoro.

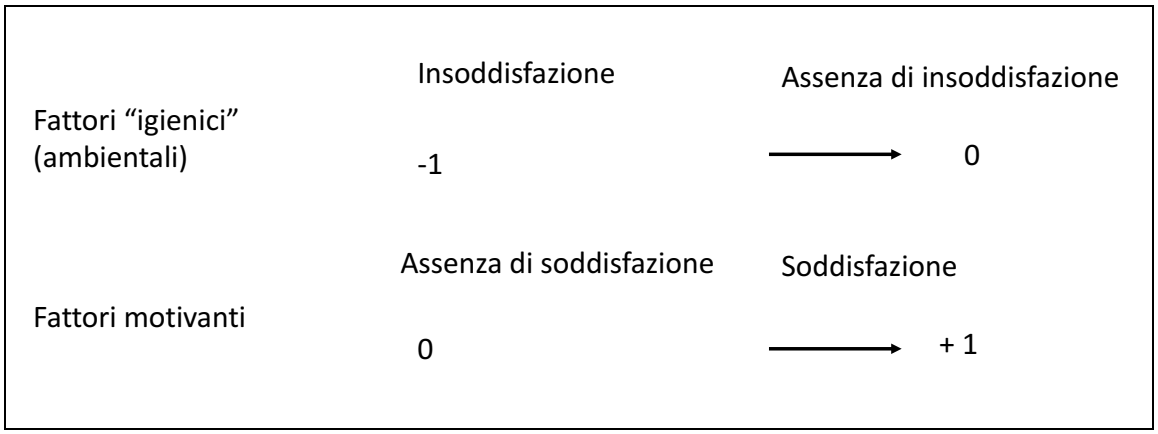
1.4. "Igiene" e motivazione

Un'altra importante linea di ricerca basata sul concetto di bisogno teorizzato da Maslow è quella proposta dallo psicologo statunitense Frederick Irving Herzberg. Nel 1959 pubblicò uno studio che coinvolse molte centinaia di lavoratori ai quali fu chiesto di indicare delle situazioni lavorative di soddisfazione o insoddisfazione. Le domande erano molto semplici: "Può descrivermi in dettaglio in quali occasioni si è trovato particolarmente *bene* sul lavoro?"; "Può descrivermi in dettaglio in quali occasioni si è trovato particolarmente *male* sul lavoro?". Dall'analisi, Herzberg ricavò due classi di fattori tra loro indipendenti. I primi li chiamò *fattori igienici* e comprendevano le variabili relative al contesto in cui si svolgeva il lavoro, quali le relazioni umane, le politiche aziendali, le condizioni di salute e sicurezza del lavoro, la remunerazione, la carriera, ecc. I secondi, invece, li denominò *fattori motivanti*, e concernevano il contenuto del lavoro in sé e includevano i sentimenti di riuscita, riconoscimento, responsabilità, promozione, onestà o disonestà, ecc.

La tesi di Herzberg è che i fattori igienici non possono in quanto tali procurare una effettiva soddisfazione al lavoratore. Il miglioramento dei fattori igienici (più salario, più confort, ecc.) può portare solo a una minore insoddisfazione, ma questa non si sarebbe mai tradotta nella comparsa di una soddisfazione in senso positivo. Per avere una soddisfazione reale in positivo occorre agire su altri fattori riguardanti la natura stessa del lavoro, nonché le

motivazioni dell'uomo ad eseguire tale lavoro. In altri termini, soddisfazione e insoddisfazione non sono valori positivi e negativi posti lungo un'unica dimensione, ma danno luogo a due dimensioni distinte come evidenzia la figura che segue.

Figura 1.3. – Soddisfazione e insoddisfazione nel lavoro[10].



Herzberg afferma che le persone possono essere classificate secondo due diversi atteggiamenti fondamentali verso il lavoro: quelli orientati dai fattori motivanti e quelli volti ai fattori igienici. I primi, quelli attratti dai fattori motivanti, si caratterizzano dal fatto che non cercano soltanto il benessere economico, la sicurezza, l'ergonomia o un buon rapporto umano tra colleghi e superiori, ma soprattutto una soddisfazione intrinseca al lavoro che dia loro una crescita psicologica. I ricercatori di igiene, invece, sono sensibili maggiormente agli aspetti esterni al lavoro in sé, come la remunerazione, la gradevolezza dell'ambiente, la sicurezza, ecc. Per Herzberg soltanto i lavoratori che ricercano i fattori motivanti possono provare l'esperienza di una reale soddisfazione verso il lavoro. Mentre i ricercatori di igiene, sebbene possano dichiararsi a parole soddisfatti nel senso comune del termine, saranno tutt'al più, nella terminologia di Herzberg, dei "non insoddisfatti".

La situazione ideale che Herzberg definisce di "salute mentale" è quella di un lavoro che soddisfa tanto le esigenze di crescita dell'ego quanto le esigenze

[10] Schema tratto da Bonazzi (1991), p. 100. Tale schema è anche presente in Quaglino (1990), p. 36.

igieniche. Se i ricercatori di motivazione si trovano in un lavoro che garantisce i fattori igienici ma non dà motivazioni, essi si sentiranno non realizzati. È anche possibile il caso opposto, di un lavoro che dia soddisfazione psicologica ma che non sia igienico, per esempio che non sia remunerato a sufficienza. In questo caso i ricercatori di motivazione si troveranno in una situazione che Herzberg definisce "infelice" perché combattuti tra il desiderio di continuare quel lavoro e la necessità economica di lasciarlo. Invece per i ricercatori di igiene la presenza o assenza di motivazione non è un problema da porsi.

Per completare il suo modello (tabella 1.3.), Herzberg aggiunge la categoria "monastico" che corrisponde alle situazioni in cui il soggetto trascura sia la soddisfazione intrinseca del lavoro sia le condizioni igieniche (remunerazione, ambiente, sicurezza, ecc.).

Tabella 1.3. – Tipi di rapporto tra l'uomo e il lavoro secondo Herzberg [11].

Tipo di rapporto	***Orientamento soggettivo***	***Presenza di motivazione***	***Presenza di "igiene"***
1. Salute mentale	Motivazione	Sì	Sì
2. Infelice	Motivazione	Sì	No
3. Non realizzato	Motivazione	No	Sì
4. Infelice e non realizzato	Motivazione	No	No
5. Inadatto	Igiene	Non pertinente	Sì
6. Malattia mentale	Igiene	Non pertinente	No
7. Monastico	Igiene	Non pertinente	Negato

Sul piano pratico, i risultati delle ricerche di Herzberg hanno comportato delle importanti ripercussioni sull'organizzazione del lavoro, laddove sono stati adottati dei progetti di ristrutturazione organizzativa, come quelli del *job enrichment* (arricchimento dei compiti), del *job enlargement* (allargamento dei compiti) e del *job rotation* (rotazione dei compiti), atti a favorire una più elevata stimolazione motivazionale derivante dal contenuto del lavoro.

[11] Schema tratto da Bonazzi (1991), p. 100. Tale schema è anche presente in Quaglino (1990), p. 36.

1.5. La teoria dell'aspettativa

Victor Vroom, psicologo e professore alla Yale School of Management, ha proposto di misurare la motivazione sul lavoro attraverso l'analisi degli obiettivi che le persone intendono conseguire. Questo studio, a differenza di quelli di Maslow e Herzberg, si concentra sui risultati e non sulle esigenze delle persone. Non è quindi sufficiente ricorrere ad un'analisi dei bisogni, ma è necessario considerare altri tre elementi: la *valenza*, l'*aspettativa* e la *strumentalità*.

1) La *valenza*. È l'importanza che una persona dà al conseguimento di un obiettivo. Si tratta di "desiderata" e non della soddisfazione effettiva che un soggetto si aspetta di ricevere dopo il raggiungimento dell'obiettivo. Concerne il valore, positivo o negativo, attribuito dall'individuo a un certo risultato: lo stipendio, le opportunità di promozione, l'orario di lavoro, ecc. possono avere valenza più o meno positiva per individui diversi. La valenza è influenzata dalla scala dei valori e dall'esperienza dell'individuo.

2) L'*aspettativa*. Si riferisce invece alla convinzione che i propri sforzi condurranno a una certa prestazione. Oltre alla "credenza" del soggetto, esistono altri fattori da considerare: per esempio, il livello di skill possedute rispetto al compito, la quantità di supporto che si pensa di poter ottenere dai superiori e/o dai collaboratori e colleghi, la qualità delle attrezzature, le informazioni disponibili. Inoltre, i successi precedentemente ottenuti in relazione allo stesso compito possono rafforzare la percezione positiva di tale fattore.

3) *Strumentalità*. Si riferisce alla ricompensa derivante dal conseguimento dell'obiettivo. È questa la credenza che si nutre della percezione della contropartita e che risponde al rapporto tra impegno e premio finale. Se un dipendente ritiene che l'elevata performance richiesta sarà funzionale all'ottenimento di premi gratificanti (materiali o immateriali) allora egli attribuirà un elevato valore al lavorare bene.

La motivazione al lavoro è per Vroom la risultante dell'interazione tra le variabili *aspettativa*, *valenza* e *valore strumentale*. Conoscendone l'entità, il modello consente di predire lo specifico comportamento lavorativo. In pratica, il lavoratore sarà tanto più motivato, ossia più diretto, energico e persistente, quanto più elevate sono:

1) l'*aspettativa* che lo sforzo condurrà alla prestazione voluta;
2) la percezione che ciò che si sta svolgendo è importante (*valenza*);
3) il conseguimento dell'obiettivo raggiunto porterà a una elevata ricompensa (*strumentalità*).

Nel caso limite in cui anche una sola delle variabili sia uguale a zero, il modello prevede che lo sforzo lavorativo sarà nullo. In pratica al centro della teoria dell'aspettativa si trovano le percezioni dell'individuo circa le conseguenze future delle sue azioni. Osserva Palumbo: «Questo punto di vista rappresenta oggi il tema dominante nelle interpretazioni motivazionali del comportamento dell'uomo al lavoro; esse concordano nell'evidenziare l'influenza di pensieri e intenzioni sul comportamento lavorativo, diretto razionalmente verso il raggiungimento dei risultati sperati e l'elusione di quelli ritenuti spiacevoli» (Palumbo 1996, p. 94).

1.6. L'economia degli incentivi e l'azione cooperativa

Secondo l'imprenditore e pensatore americano Chester Barnard, un'organizzazione non è altro che un'economia degli incentivi, dove i soggetti collaborano in cambio di incentivi monetari e non (Barnard 1938). Nella sua opera più importante "La funzione del dirigente" pubblicata nel 1938, esordisce affermando che l'uomo è un essere caratterizzato dal fatto di proporsi degli scopi per trasformare l'ambiente in cui vive, ma che sperimenta continuamente l'esistenza di limiti. I limiti sono di varia natura: fisici, biologici, mentali, sociali, ecc. Il modo più efficace per superarli è quello di passare dallo sforzo dell'individuo isolato alla cooperazione tra le persone. Ma nel momento in cui cominciano a cooperare per conseguire fini comuni, gli uomini entrano in una realtà sociale che è qualitativamente diversa da quella definita dal loro agire

sociale (Bonazzi 1991). Per farsi comprendere ancora meglio, Barnard ricorre a una metafora che qui riporto.

1.6.1. La parabola del masso e il suo significato

Un uomo sta viaggiando su una strada isolata. Ad un certo punto, egli si imbatte in un grande masso che gli impedisce di proseguire il cammino. La prima soluzione possibile è tentare di spostare il sasso da solo ma, se questo è talmente grande da non riuscirci, il nostro uomo potrebbe aspettare che arrivi qualche altro individuo che debba passare di lì, in modo da tentare di rimuoverlo insieme.

Potrebbe accadere che, nonostante che siano arrivati altri individui, essi non riescano a spostare il masso. Tutti quanti, quindi, potrebbero chiedere aiuto ad un contadino che guida il trattore in un campo vicino. Egli, però, non ha alcun interesse a spostare il masso, fino a quando i viandanti non decidono di offrirgli una somma di denaro (Barnard 1970, p. 85).

Questa parabola è la premessa alla spiegazione dell'economia basata sugli incentivi. L'essere umano si pone degli scopi per trasformare l'ambiente in cui vive. Nel nostro esempio, egli vuole spostare il masso nel quale si è imbattuto. Egli però va incontro a dei limiti, che possono essere fisici, biologici, mentali, sociali, conoscitivi e così via. Nella parabola il masso è troppo grande per poter essere rimosso da soli. Il modo migliore per superare tali limiti è quello di passare dallo sforzo del singolo individuo alla cooperazione con altre persone che hanno il medesimo fine (nell'esempio, gli altri individui che passano sulla stessa strada e che vogliono anch'essi spostare il masso). Nasce così un'organizzazione informale e provvisoria. Tuttavia, non necessariamente il fine comune dell'organizzazione deve coincidere con il fine personale di ogni individuo della stessa (il contadino, ad esempio, non ha un interesse personale a che si riesca a spostare il masso). Per Barnard, il fine dell'organizzazione non ha alcun significato per l'individuo. «Ciò che ha significato per lui è la relazione fra lui e l'organizzazione, quali sacrifici gli impone, quali benefici gli assicura» (Barnard 1970, p. 86). Nel nostro esempio l'incentivo per motivare il contadino a

usare il trattore per spostare il masso dalla strada è ricevere una somma di denaro.

Tutti gli incentivi offerti da un sistema cooperativo possono essere distinti in *materiali* e *non materiali*. Sono *incentivi materiali* non solo l'aspetto remunerativo, ma anche le condizioni fisiche generali, benefici di posizione, sicurezza del posto di lavoro, ecc. Gli *incentivi non materiali* comprendono gratificazioni morali, stima, prestigio, buone relazioni interpersonali, «quel sentirsi a proprio agio nei rapporti sociali che è talvolta chiamato solidarietà, integrazione sociale, socievolezza o sicurezza sociale» (Barnard 1970, p. 136).

Secondo Barnard i benefici materiali (come ad esempio quelli monetari), che sono comunque importanti, non sono sufficienti a motivare le persone e a creare un benessere organizzativo. Per questa ragione l'autore pone l'enfasi proprio sugli incentivi non materiali e sottolinea quanto siano importanti i ruoli dei dirigenti per motivare i propri collaboratori.

1.6.2. Efficacia ed efficienza

Giuseppe Bonazzi, commentando il pensiero di Barnard, afferma che «dalla distinzione tra fini dell'organizzazione e moventi dei soggetti derivano due dimensioni fondamentali dell'azione organizzativa che sono *efficacia* ed *efficienza*. Con *efficacia* si intende la misura in cui l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi. Con *efficienza* si intende la misura in cui si soddisfano le motivazioni individuali a far parte di un sistema cooperativo» (Bonazzi 1991, pp. 76 e 77). Il termine efficienza ha per Barnard un significato diverso da quello consueto: «esso non riguarda il rapporto tra costo economico e risultato raggiunto dall'organizzazione, ma la misura in cui i moventi individuali a cooperare sono soddisfatti» (Bonazzi 1991, p. 77). In pratica, efficienza per Barnard sono gli incentivi materiali e non materiali che motivano gli individui a cooperare tra loro.

Efficacia ed efficienza denotano, dunque, due dimensioni del sistema cooperativo, che non necessariamente sono correlate. Vi possono essere organizzazioni efficaci ma non efficienti e viceversa. Nel primo caso

l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi a discapito della soddisfazione dei suoi membri; nel secondo caso gli individui sono soddisfatti dell'organizzazione in cui sono inseriti ma a scapito del raggiungimento del fine e degli scopi per cui essa è sorta.

Anche se una situazione ottimale tra efficacia ed efficiente è difficile da ottenere, per Barnard la soluzione di questo dilemma può solo derivare dalla capacità dei manager di dirigere l'azienda.

1.6.3. Le funzioni del dirigente[12]

Barnard affronta anche il problema dell'autorità, che viene concepita non come l'espressione di un potere fine a sé stesso, ma come l'esercizio di una funzione necessaria e legittimata. Quanto più l'autorità è discreta, di basso profilo, conforme a procedure e rituali, tanto maggiori sono le sue probabilità di essere accettata e di raggiungere i suoi obiettivi. La fonte dell'autorità non risiede pertanto nella forza di imposizione di colui che dirige, ma nel fatto di essere accettata da parte dei sottoposti. In tale ottica, Barnard individua quelle che a suo giudizio sono le tre principali funzioni che un dirigente deve svolgere.

1) La prima e la più importante è assicurare un *efficiente sistema di comunicazioni*. Il dirigente non deve soltanto preoccuparsi che le comunicazioni circolino, ma deve anche costruire una struttura generale di ruoli e quindi collocarvi le persone adatte a garantire il flusso delle comunicazioni. Costruire un efficiente sistema di comunicazioni equivale a stabilire le premesse per un buon funzionamento dell'organizzazione.

2) La seconda funzione è *garantire il regolare e costante afflusso delle risorse necessarie al funzionamento dell'organizzazione*. Le risorse più importanti sono quelle umane, vale a dire i membri in rapporto cooperativo con l'organizzazione. I membri non sono soltanto i soggetti interni alle organizzazioni come dipendenti o iscritti, ma chiunque abbia rapporti con l'organizzazione, come fornitori, clienti, azionisti e così via. In questa funzione, Barnard anticipa

[12] Su questo tema l'autore si è avvalso dei lavori svolti da Bonazzi (1991) e (2002).

un concetto molto in voga in questi ultimi anni nel mondo del business, quello di *stakeholder* (letteralmente “portatore di interesse”). Si tratta di individui o gruppi che hanno, o si aspettano, proprietà, diritti o interessi nei confronti di una impresa e della sua attività, presenti e future, e il cui contributo è essenziale per il raggiungimento di uno specifico obiettivo dell’organizzazione.

3) La terza funzione di un dirigente è *stabilire i fini dell’organizzazione*. Barnard concepisce il fine di un’organizzazione non come un atto di volontà solitaria che discende dall’alto, ma come risultato di un processo che vede coinvolti tutti i membri dell’organizzazione, ai diversi livelli. I membri si mobilitano su obiettivi sempre più specifici, fino al punto che definire lo scopo non è altro che specificare il lavoro che c’è da fare. La determinazione del fine diventa così una funzione molto distribuita, di cui solo la parte più generale è quella direttiva.

Concepire il fine dell’organizzazione come un processo diffuso che coinvolge tutto il sistema cooperativo si collega al fatto che nella funzione del dirigente Barnard sottolinea, come si è detto, molto di più l’importanza degli aspetti comunicativi che non di quelli decisori. Un buon dirigente sceglie di garantire l’equilibrio del sistema cooperativo attraverso atti discreti e poco visibili piuttosto che decidere con veemenza (Bonazzi 1991, p. 86).

1.7. Culture organizzative

Edgard Schein definisce la *cultura organizzativa* come «l’insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna; assunti che hanno funzionato abbastanza bene, tanto da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi» (Schein 1990, p. 35).

Nella figura 1.4. propongo uno schema concettuale per comprendere una cultura organizzativa. Essa è innanzitutto caratterizzata da “antecedenti” come, ad esempio, i valori del fondatore, le caratteristiche del settore ambientale ed

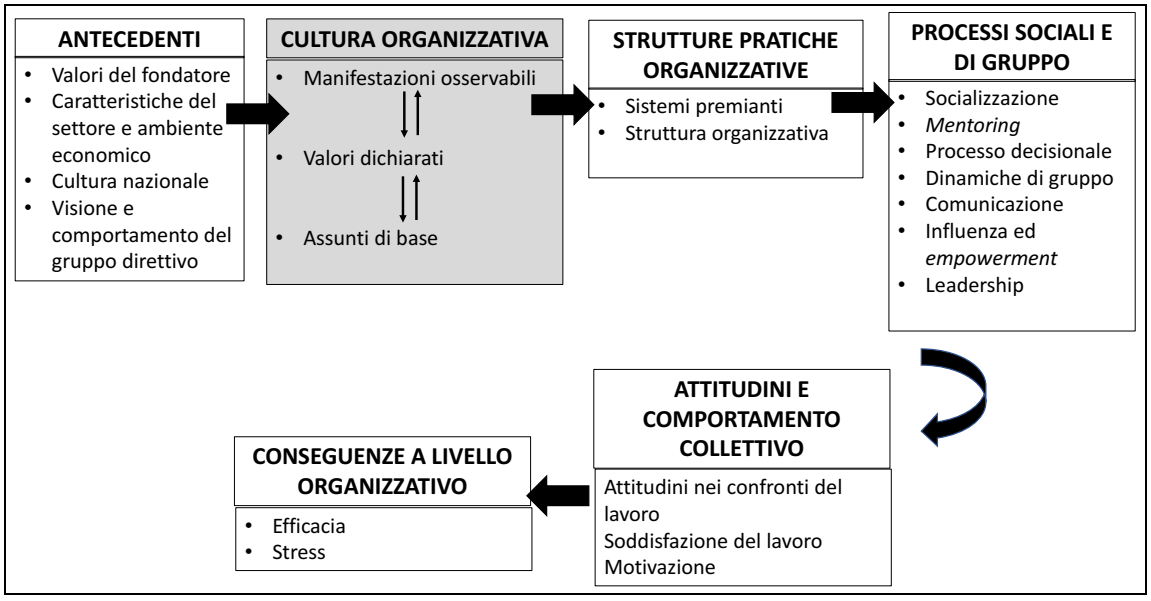
economico, la cultura nazionale nella quale l'organizzazione si colloca. Questi fattori antecedenti influenzano la cultura d'impresa che si distingue per manifestazioni osservabili, valori dichiarati e assunti di base. Inoltre, un'organizzazione è caratterizzata da due elementi connessi tra loro: *struttura* e *processo*. Le *strutture* sono realtà date, con una loro persistenza nel tempo: ad esempio un ufficio con una gerarchia, una normativa, delle procedure, dei rituali, un sistema di comunicazioni. I *processi*, invece, sono realtà in corso che attraversano varie fasi. Secondo Bonazzi «struttura e processo vanno visti come due aspetti della medesima realtà: la struttura è l'aspetto statico di un'organizzazione mentre il processo è il suo aspetto dinamico. Questa ambivalenza, continua Bonazzi, può anche essere espressa dicendo che al sostantivo *organizzazione* (che corrisponde alla struttura) si affianca il verbo *organizzare* (che si riferisce al processo)» (Bonazzi 2002, p. 19). Non dimentichiamoci, poi, che le organizzazioni sono fatte da uomini e donne che interagiscono tra loro in base ai propri ruoli e responsabilità. Le persone imparano le une dalle altre. Si influenzano reciprocamente. Lo schema poi mette in evidenza un altro concetto importante: il *clima organizzativo*. Dove per *clima organizzativo* si intende la percezione che le persone hanno rispetto al loro ambiente di lavoro (Quaglino 1990). Si tratta, in pratica, del modo in cui i lavoratori "vivono" l'azienda di cui fanno parte. Il clima in un'organizzazione dipende da molti fattori: contesto (organizzazione del lavoro, valori e reputazione dell'azienda), gruppo (ad esempio le relazioni interpersonali, le caratteristiche del team) e individuali (ad esempio l'esperienza e la percezione di ogni persona rispetto al proprio lavoro, al proprio ruolo, alla propria carriera). Enzo Spaltro, medico e psicologo, afferma l'importanza di considerare, nel campo della ricerca sui climi organizzativi, tre livelli diversi di analisi del comportamento: individuale, sociale e collettivo, e tre diversi livelli di temporalità: passato, presente e futuro. Le variabili e le dimensioni che suggerisce Spaltro (1977) da considerare in un clima lavorativo sono sei:

1) il modo in cui i soggetti esprimono il loro parere sull'importanza dei problemi che quotidianamente vivono;

2) il modo in cui essi esprimono la speranza di modifica delle condizioni organizzative attuali;
3) il livello di fiducia che i protagonisti dell'organizzazione ispirano ai singoli soggetti appartenenti alla stessa;
4) il modo in cui questi ultimi ritengono sia esercitato il comando, cioè gli stili di leadership;
5) il livello di socializzazione raggiunto dai gruppi (coppia, piccolo gruppo o collettivo);
6) l'atteggiamento di base nei confronti di chi si interessa della socializzazione, indice del livello di sicurezza esistente nell'organizzazione e del modo in cui l'organizzazione interagisce con l'esterno.

Un clima aziendale positivo o negativo influenza molti aspetti della vita aziendale (ad esempio performance e motivazione) oltre che atteggiamenti e comportamenti delle persone (ad esempio soddisfazione lavorativa, intenzione di turnover, assenteismo, ecc.).

Figura 1.4. – Uno schema concettuale per comprendere la cultura organizzativa[13]*.*

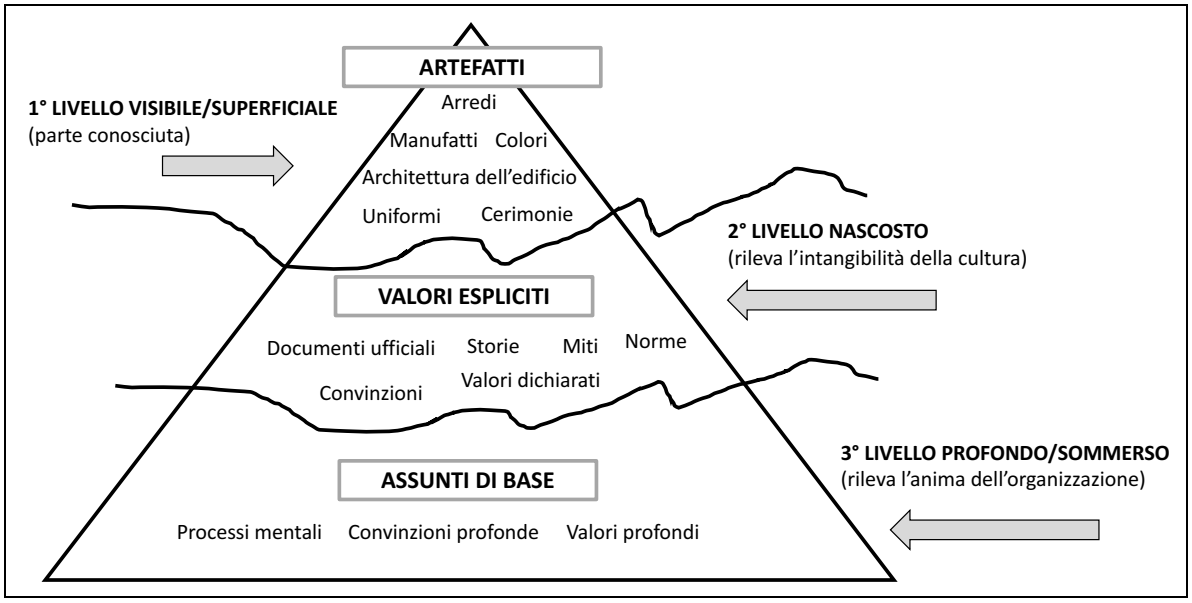


La cultura organizzativa pur essendo interiorizzata dai lavoratori è spesso inconsapevole. Per indagarla, suggerisce Palumbo, dobbiamo procedere come se avessimo una telecamera che ci fa vedere il mondo dall'alto verso il basso. In pratica, l'unico modo è analizzare come avvengono i movimenti delle persone, gli scambi e le relazioni tra essi (Palumbo 2019).

Schein distingue la cultura organizzativa in tre livelli, intendendo questi ultimi come il grado differente con cui il fenomeno culturale si rende visibile all'osservatore. Si passa dal livello più visibile, quello degli artefatti, a quello meno visibile, rappresentato dagli assunti di base (figura 1.5.).

[13] Questo schema, anche se è stato rielaborato dall'autore, è tratto da Kreitner, Kinicki (2013).

Figura 1.5. - La cultura organizzativa: i livelli[14].



Nella figura 1.5. possiamo vedere, appunto, una componente visibile dell'organizzazione composta da tutto ciò che è immediatamente osservabile come ad esempio l'architettura, l'arredo, i colori, la tecnologia, le uniformi, ecc. Schein definisce questi elementi osservabili *artefatti*. Per definizione tutti gli artefatti sono visibili, ma non per questo sono facili da decifrare. Decifrarli è un primo passo per comprendere una cultura organizzativa. Per esempio, gli uffici e i reparti come sono dislocati? L'azienda esige una divisa da lavoro? Ci sono rituali come, ad esempio, la cena di Natale? I lavoratori si esprimono con un gergo particolare? Per svolgere con professionalità il mio lavoro da formatore gli artefatti sono importanti per me, perché mi aiutano a sintonizzarmi meglio con i lavoratori che vado ad addestrare. Se devo, ad esempio, fare dei corsi sulla sicurezza a degli operai, mi vestirò in modo sportivo e con le scarpe antinfortunistiche per stabilire una comunicazione sintonica. Al contrario, se i miei corsi si rivolgono a dei dirigenti, il mio look si adeguerà a quel contesto. Questi semplici espedienti mi consentono di "entrare nella mappa del mondo" di quella organizzazione e ottenere risultati più soddisfacenti.

[14] Questa figura, anche se è stata rivista dall'autore, è tratta da Schein (1990).

Un secondo livello di analisi è più profondo ed è più nascosto, meno osservabile con i sensi. Schein lo definisce i *valori espliciti* dell'organizzazione. Ma non solo. Ogni azienda ha una sua storia, dei miti, delle norme e così via. Anche in questo caso, per studiare un'organizzazione, per comprenderne la cultura, li si deve studiare e interpretare. Per esempio, durante i miei corsi di formazione, i partecipanti (di solito quelli con più anni di servizio) mi raccontano storie, aneddoti, infortuni (anche molto gravi) che si sono verificati nella loro azienda. Ascoltare queste persone, prestare loro attenzione è, per me, sia fonte di arricchimento sia un modo per stabilire una sintonia migliore. Inoltre, capire questi vissuti mi aiuta a comprendere meglio la cultura aziendale con cui devo lavorare.

Ci sono poi le convinzioni più profonde e inespresse, date talmente per scontate che i membri dell'organizzazione non ne sono nemmeno consapevoli. Sono quelle che Schein chiama *assunti di base*. Sono proprio questi i livelli più importanti per capire l'anima di un'organizzazione. In questo livello si annidano, infatti, le motivazioni più profonde e il modo in cui i membri di un'organizzazione si comportano. Far emergere gli assunti fondamentali di un'organizzazione è il compito più difficile, ma è qui che il ricercatore sociale dimostrerà la sua professionalità.

Ma quali e quante sono le culture organizzative principali? Per rispondere a questa domanda mi avvalgo del modello interpretativo elaborato da Bellotto e Trentini (figura 1.6.) che individuano quattro tipologie di culture organizzative[15] sulla base di due assi fondamentali che rappresentano dei *continuum* tra due polarità opposte.

- *Isolamento-partecipazione*. Nell'*isolamento* si privilegia il lavoro individuale, «i rapporti tra i membri tendono a essere quantitativamente e qualitativamente scarsi» (Bellotto, Trentini 1989, p. 67). Nella

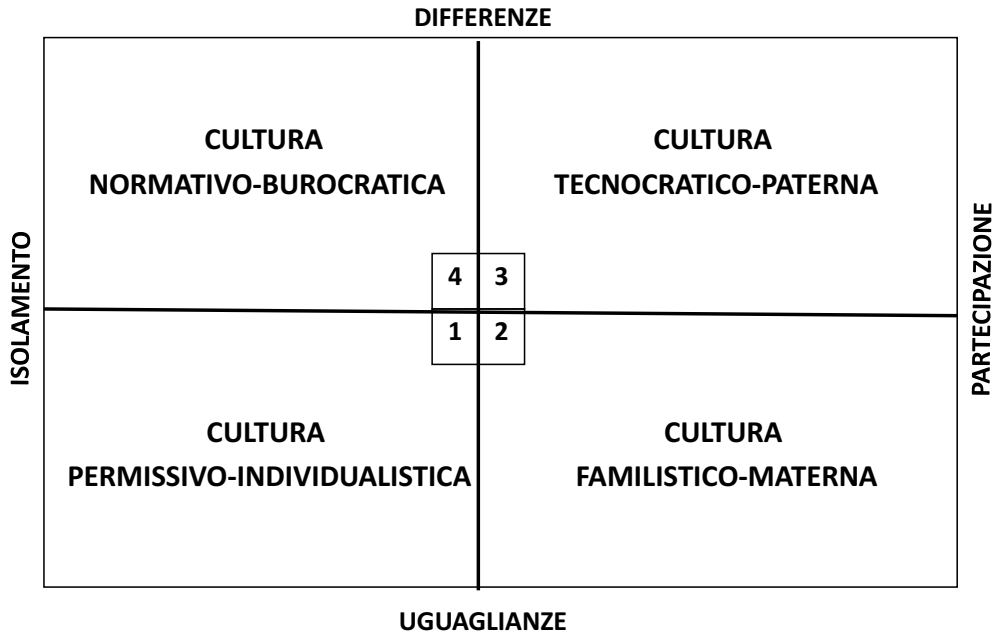
[15] Bellotto e Trentini (1989) definiscono la cultura organizzativa come «L'insieme di specifici modelli di comportamento improntati da modi di essere e di relazionarsi con altri che caratterizzano tutti i membri di un'organizzazione, pur nelle differenze di personalità, di ruolo, di situazioni contingenti» p. 64.

partecipazione si privilegia il lavoro di gruppo, «i rapporti trai membri tendono a essere quantitativamente e qualitativamente elevati» (Bellotto, Trentini 1989, p. 67).

- *Differenza-eguaglianza*. Nei contesti organizzativi dove si privilegia l'*eguaglianza*, almeno a livello esplicito, essa è un valore riconosciuto, condiviso e perseguito: eguaglianza di persone, di ruoli, di status, di responsabilità, ecc. «Le differenze tra i membri tendono a essere percepite piuttosto come una "ingiustizia" o una minaccia e tendono a essere negate o risolte» (Bellotto, Trentini 1989, p. 66). Viceversa, nei contesti organizzativi dove si privilegiano le *differenze*, sempre almeno a livello esplicito, sono un valore riconosciuto, condiviso e perseguito: differenze di capacità personali, di ruoli, di status, di responsabilità, ecc. «L'eguaglianza tra i membri tende a essere percepita come una "ingiustizia" e una mistificazione, e tende a essere confinata nella dimensione non lavorativa» (Bellotto, Trentini 1989, p. 66).

L'intersecazione di questi due assi dà luogo a quattro aree di riferimento, ciascuna delle quali corrisponde a una specifica cultura organizzativa (figura 1.6.). Le culture organizzative proposte da Bellotto e Trentini sono degli *idealtipi* (o tipi ideali) weberiani, ossia modelli che non esistono nella realtà, ma che lo sono per il ricercatore. Questi tipi ideali di culture organizzative sono dei concetti limite, che non si trovano esattamente così come sono stati descritti nella realtà concreta, ma che comunque consentono una semplificazione rispetto alla complessità dell'oggetto.

Figura 1.6. – Le quattro culture organizzative[16].



1.7.1. Cultura Permissivo-Individualistica

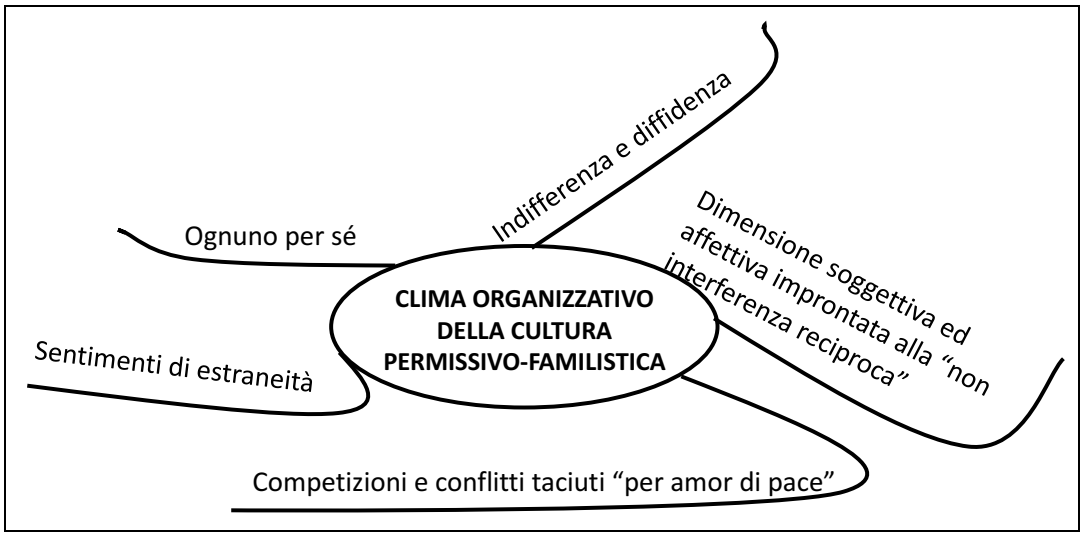
Questa cultura è *permissiva* perché pone l'enfasi sul "lasciare fare". È *individualista* perché pone l'enfasi sui diritti e sulle garanzie di ognuno. È la cultura che Palumbo (1996) definisce degli "orticelli", in cui ognuno si ritaglia uno spazio individuale e si crea una nicchia di sopravvivenza dove "si fa gli affari suoi", non intralciando le attività degli altri, ma difendendo con le unghie e con i denti il proprio spazio vitale. È la "cultura delle porte chiuse", in cui l'interazione personale, lavorativa e di ricerca è alquanto limitata. L'aspetto della relazione e sociale è minimo perché ognuno pensa per sé. Questa cultura «allude a una certa disgregazione tra le componenti e a una concezione dell'organizzazione intesa più come somma di parti che non insieme organizzato di elementi» (Bellotto, Trentini 1989, p. 71). Il valore primario, riconosciuto e condiviso, è l'*indipendenza* e l'organizzazione in quanto tale viene considerata con sospetto e diffidenza, in quanto lesiva dell'autonomia e della spontaneità dei soggetti. Il contratto psico-sociologico sottostante è del tipo "nessuna interferenza reciproca" (*laissez faire*). Lo sviluppo della carriera avviene per lo più con

[16] Schema tratto da Bellotto, Trentini (1989), p. 66.

meccanismi automatici. Il sistema incentivante fa, soprattutto, appello alla "disponibilità". La leadership è di tipo "paradossale" perché è vietato manifestarla esplicitamente.

La mappa mentale che segue sintetizza la cultura organizzativa della cultura "Permissivo-Individualistica".

Figura 1.7. – Mappa mentale del clima organizzativo e della cultura "Permissivo-Individualistica"[17]*.*



1.7.2. Cultura Familistico-Materna

Questa cultura è *familistica* perché pone l'enfasi sui buoni rapporti, l'appartenenza e la fedeltà. È *materna* perché pone l'accento sul codice affettivo di tipo materno a scapito di quello paterno. Il valore primario, quello che appare come più riconosciuto e condiviso, è quello dell'*esperienza*. Il contratto psicologico sottostante tra individuo e organizzazione è di "fedeltà/protezione". Il sistema premiante mira a incentivare la lealtà nei confronti dell'organizzazione e dei suoi membri. Nelle sue manifestazioni estreme, la dimensione soggettiva e privata è confusa con quella lavorativa, per cui il rapporto tra l'identità personale e il ruolo lavorativo può essere vissuto in modo sovrapposto. La competizione e il conflitto possono esplodere all'improvviso, salvo poi venire regolati dalla

[17] Questa figura, anche se stata elaborata dall'autore, è tratta da Palumbo (1996).

fedeltà al sistema. I membri possono venir espulsi se tradiscono il patto di fedeltà. Lo sviluppo della carriera avviene per cooptazione sulla base della fedeltà personale e lavorativa. Il sistema incentivante fa leva sulla "lealtà" e l'"appartenenza". La leadership è mirata all'unità, solidarietà ed affiliazione. Lo stile di conduzione è improntato al coinvolgimento. I rapporti fra ruoli e funzioni sono numerosi e spesso confusionari.

Figura 1.8. – Mappa mentale del clima organizzativo e della cultura "Familistico-Materna"[18]*.*

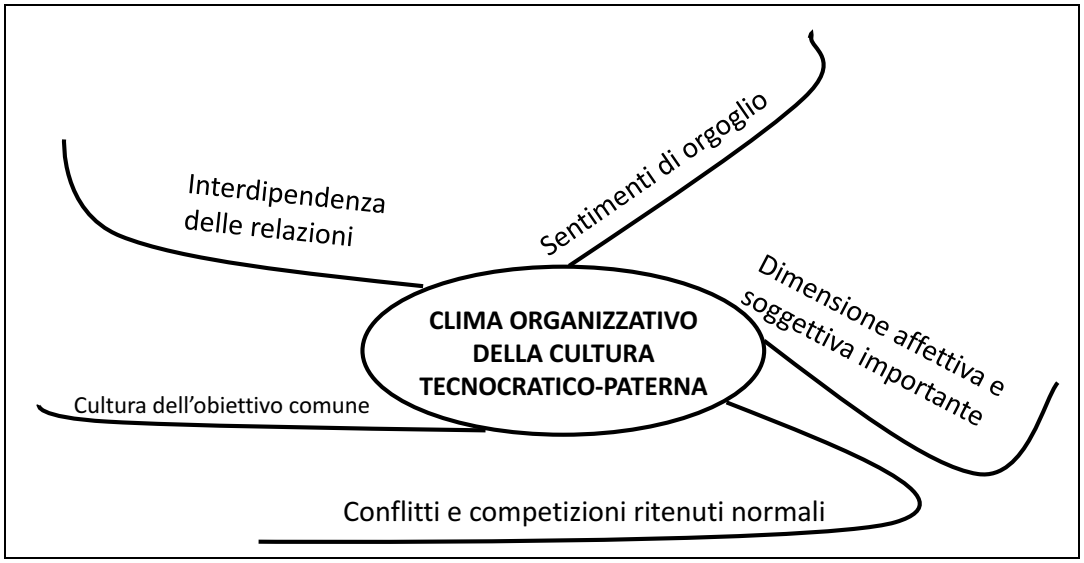
1.7.3. Cultura Tecnocratico-Paterna

Questa cultura è *tecnocratica* perché l'enfasi è sullo sviluppo tecnologico. È *paterna* perché allude alla prevalenza di codici affettivi di tipo paterno a scapito di quello materno. Il valore primario riconosciuto e condiviso è della *competenza*. È la cultura dell'"obiettivo comune", in cui si privilegiano le competenze di ognuno, in sinergia con gli altri membri della squadra. È una cultura che dà molta importanza alla socializzazione. Il contratto psicologico sottostante è «risultati/remunerazione». La valutazione del lavoro verte sulla sua efficacia (rapporto obiettivi-risultati), sull'efficienza (rapporto risultati costi) con cui esso è stato svolto. Il rapporto tra l'identità personale e il ruolo lavorativo

[18] Figura elaborata dall'autore.

tende a essere vissuto come coerente dai membri dell'organizzazione. Lo sviluppo della carriera avviene per competenza e risultati raggiunti. Il sistema incentivante fa perno sull'incentivare lo sviluppo delle competenze. La leadership è mirata all'efficienza e al raggiungimento degli obiettivi. Lo stile di conduzione è flessibile e adatto alle diverse situazioni. Vi è una forte differenziazione e massima integrazione fra rapporti tra ruoli e funzioni. La competizione e il conflitto vengono percepiti come normali e tendono a essere gestiti all'interno di relazioni di interdipendenza.

Figura 1.9. – Mappa mentale del clima organizzativo e della cultura "Tecnocratico-Paterna"[19]*.*



1.7.4. Cultura Normativo-Burocratica

Questa cultura è *normativa* perché l'enfasi è sulle procedure. È *burocratica* perché l'accento è posto sull'aspetto formale e sulla freddezza delle relazioni. Il valore primario, riconosciuto e condiviso, diviene lo *status*. «Sulla base dello status, connesso con la posizione ricoperta nell'organizzazione, poggiano l'auto-etero stima e gli stessi meccanismi di emersione e riconoscimento della leadership» (Bellotto, Trentini 1989, p. 68). In questa cultura organizzativa primeggiano i diritti e le garanzie dei singoli per cui

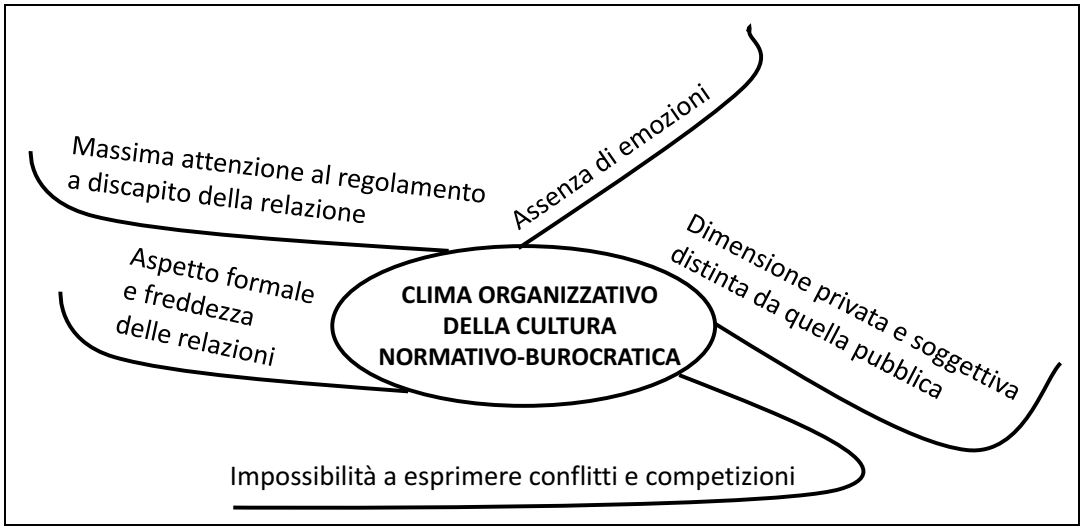
[19] Figura elaborata dall'autore.

l'indipendenza prevale sul fare squadra. In questi casi l'attenzione è massimamente rivolta alle norme, ai regolamenti e alle procedure. In questi contesti il contratto psicologico sottostante tra individuo e organizzazione è «ottemperanza/riconoscimento». Questa cultura dà alto valore al riconoscimento delle differenze e bassi livelli di socializzazione.

All'interno delle organizzazioni in cui prevale largamente questa cultura è facile sentirsi rispondere, dopo un'estenuante fila ad uno sportello in qualità di cliente/utente: «Non è di mia competenza», oppure «Questo non è l'ufficio giusto».

Lo sviluppo della carriera avviene per concorso o su titoli formativi. Il sistema incentivante fa appello al diligente "senso del dovere". Il sistema premiante e incentivante si focalizza sul rispetto delle "regole formali". La leadership è mirata alla stabilità del sistema. Lo stile di conduzione è improntato al rigore e all'autoritarismo. I rapporti fra ruoli e funzioni sono caratterizzati da una forte differenziazione e scarsa integrazione.

Figura 1.10. – Mappa mentale del clima organizzativo e della cultura "Normativo-Burocratica"[20]*.*



[20] Figura elaborata dall'autore.

1.8. Le culture organizzative come modello predittivo di malessere e benessere organizzativo

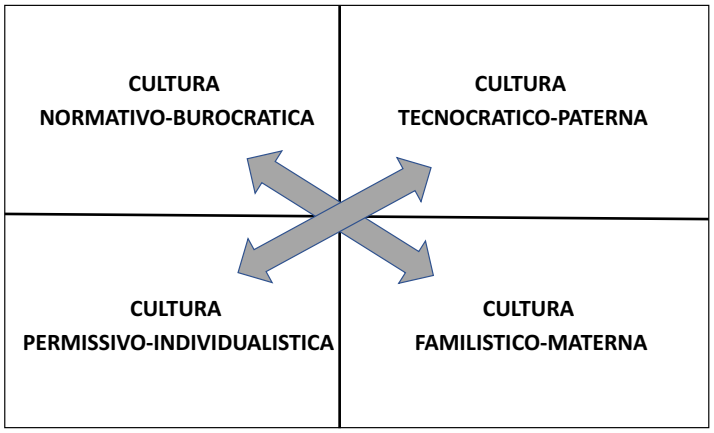
Come afferma Palumbo, «nella stessa organizzazione possono essere presenti culture diverse, in questi casi si può assistere a automatismi comportamentali in apparenza poco funzionali, contradditori e persino paradossali» (Palumbo 2019, p. 169).

Le quattro culture organizzative proposte da Bellotto e Trentini segnalano rischi precisi in termini di malessere o benessere organizzativo, soprattutto quando una cultura tende ad essere eccessivamente presente all'interno di un'Azienda. Questo modello, inoltre, evidenzia sempre di più la sua valenza trasversale e la capacità di interpretare efficacemente micro e macro fenomeni della realtà sociale, politica ed economica italiana (Palumbo 2019). Un esempio di trasversalità, citata da Palumbo, può essere l'interpretazione di una "norma" aziendale. Nel caso della cultura *Normativo-Burocratica*, il rischio è quello di una rigidità paralizzante e paradossale a causa di un eccesso di norme, regole e procedure. Il principio sottostante è il seguente: «la norma si applica. Punto e basta!». Nella cultura *Tecnocratico-Paterna*, il rischio è quello di una eccessiva considerazione della tecnologia come ambito principale di risoluzione dei problemi. Per quanto riguarda l'interpretazione di una norma la cultura *Tecnocratico-Paterna* reagirebbe in questo modo: «la norma si interpreta in gruppo». Nella cultura *Permissivo-Individualistica*, il pericolo è quello di una difesa ad oltranza delle gestioni individuali separate all'interno dell'organizzazione, a salvaguardia della "non interferenza reciproca". Per questa cultura «la norma si interpreta individualmente». Infine, per la cultura *Familistico-Materna*, il rischio è quello di una possibile confusione fra dimensione affettiva e quella lavorativa. Per questa cultura le norme, regolamenti e le procedure possono essere sempre «patteggiate».

Avverte Palumbo (2019) che una preponderante presenza di una cultura può condurre alla forte reazione di quella opposta collocata sulla diagonale del modello: Normativo-Burocratica vs. Familistico-Materna su di una diagonale,

Tecnocratico-Paterna vs. Permissivo-Individualistica sull'altra diagonale (figura 1.11.).

Figura 1.11. – Conflitti fra culture opposte[21].



Ciò è esemplificato da affermazioni tipiche che caratterizzano queste reazioni all'eccessiva presenza della cultura opposta. Nel caso di un eccesso di Familistico-Materna, la reazione Normativo-Burocratica si esplicita con frasi del tipo: «Occorrono regole sempre più rigide». Nel caso opposto di un eccesso di cultura Normativo-Burocratica, la reazione Familistico-Materna potrebbe dire: «Lasciamo stare. Risolviamola tra amici». Nell'eventualità di un'eccessiva Tecnocratico-Paterna, la reazione Permissivo-Individualistica è del tipo: «Tanto c'è sempre uno che paga per tutti, basta che non sia io»; nel caso contrario, ovvero in una cultura eccessivamente Permissivo-Individualistica, la reazione Tecnocratico-Paterna è: «Occorre qualcuno competente che sistemi tutto ed eviti il proliferare delle gestioni individuali separate all'interno dell'organizzazione». In quest'ultimo caso il rischio che si corre, sottolinea Palumbo è «il governo della tecnocrazia, di "chi sa" rispetto a "chi non sa", con modalità di competenze "iperspecialistiche" e progressiva perdita del valore delle "competenze trasversali". È il tipico atteggiamento di "chi conosce la situazione e può garantire come risolvere i problemi. Oggi, continua Palumbo, capita di osservare, nei più svariati settori lavorativi, un iperspecialismo

[21] Questo schema, anche se è stato rivisto dall'autore, è tratto da Palumbo (2013).

esasperato, in cui ogni soggetto si occupa di una parte sempre più piccola di una mansione, già di per sé circoscritta. Sembra di ritornare agli albori della catena di montaggio!» (Palumbo 2019, p. 170 e sgg.).

1.9. *Check-up* organizzativo

Chi desidera studiare a fondo sia le proprietà osservabili sia quelle inosservabili di un'organizzazione deve ricorrere a un modus operandi che ricorda il medico ottocentesco (Cardano 2011). Privo degli strumenti della tecnologia medica contemporanea, il medico dei primi anni dell'Ottocento approdava alla diagnosi attraverso la meticolosa rilevazione dei segni della malattia accessibili al suo sguardo e dei sintomi denunciati dal sofferente, come la lingua (ad esempio la lingua arrossata era sintomo di carenza vitaminica); le unghie con una tinta bluastra sulla mezzaluna alla base dell'unghia potevano invece indicare una cattiva circolazione sanguigna. In pratica il ricercatore sociale nello studiare un'organizzazione dovrà far ricorso a un «sapere indiziario» (Ginzburg 1979), che gli consegni informazioni plausibili, ma comunque congetturali. Questa metodologia si indirizza sulla rilevazione dei vissuti organizzativi dei soggetti e tende a sviluppare la diagnosi su tutte le componenti dell'organizzazione. Come evidenzia Federico Butera, professore emerito di sociologia dell'organizzazione presso l'Università degli Studi di Milano-Bicocca, «la sociologia dell'organizzazione studia non tanto le tecniche, le prescrizioni, i principi con cui gli esseri umani organizzano le "tre T" (tecnologia, tempo e territorio), ma soprattutto i processi sociali, cognitivi e conflittuali legati a queste vicende. In questo la sociologia dell'organizzazione ha una linea di confine labile con la psicologia dell'organizzazione» (Butera 2009, p. 9). Anche il sociologo tedesco Ralph Dahrendorf, considerato tra i fondatori della sociologia del lavoro, ha spiegato che i sociologi non si debbono occupare di tecnica, dei processi materiali, non devono cercare di capire come avvengono le cose, ma devono solo studiare i rapporti sociali (Butera 2009).

A mio avviso, un valore aggiunto che la sociologia può dare allo studio dell'organizzazione è quello di interrogarsi su quanto i processi, le attività e i

sistemi di coordinamento influenzino il comportamento, l'apprendimento, le relazioni, gli interessi, la qualità della vita delle persone e quanto le stesse persone condizionino (nel bene e nel male) i processi, le attività e il sistema di coordinamento di quell'organizzazione. In sintesi un checkup organizzativo è un tentativo di diagnosticare le organizzazioni e i loro climi evidenziando l'aspetto dinamico e sistemico dei fatti e dell'agire organizzativo.

Lo schema della figura 1.12. illustra questo modo di diagnosticare un contesto organizzativo. Sono consapevole che questo schema non sia esaustivo e che, soprattutto, ci siano elementi di trasversalità con altre scienze sociali (come ad esempio la psicologia sociale), il che non dovrebbe rappresentare un limite ma un'opportunità.

Figura 1.12. – Gli strumenti per un check-up organizzativo[22]*.*

Contesto organizzativo ⇒	**Struttura organizzativa** ⇒	**Clima organizzativo**
• Obiettivi economici, tecnici e sociali • Dimensione • Proprietà • Settore di attività • Luogo geografico • Layout (arredi, struttura) • Risorse economiche • Tecnologie utilizzate	• Struttura dei ruoli • Mansioni svolte • Attività svolte • Gestione del comando • Gestione della leadership • Sistemi di status • Capitale umano • Sistema di apprendimento • Valutazione dei risultati	• Assunzione del rischio • Autonomia individuale • Pressione della struttura • Calore, supporto e controllo

Nel prossimo capitolo analizzerò il malessere lavorativo e lo stress lavoro-correlato che attanaglia molti lavoratori che operano sia nel lavoro pubblico sia privato. Prima, però, rivediamo gli argomenti trattati.

1.10. Argomenti principali trattati in questo capitolo

a) Definiamo un'"organizzazione" come un «gruppo di persone formalmente unite per raggiungere uno o più obiettivi comuni che individualmente riuscirebbero difficilmente a raggiungere» (Gallino 2014). Le organizzazioni sono strutture *formali* e *complesse*. (Bonazzi 1991). Le organizzazioni, per

[22] Questo schema, anche se è stato rielaborato dall'autore, è tratto da Palumbo (1996).

quanto grandi e complesse possano essere, sono e saranno sempre il frutto dell'iniziativa umana, e a questa bisogna risalire per comprendere i successi, ma anche i difetti e i fallimenti delle organizzazioni stesse (Simon 1958).

b) Definiamo "benessere organizzativo" «la capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori in ogni tipo di occupazione» (Avallone, Bonaretti 2003).
c) Definiamo la "motivazione al lavoro" quella «spinta interiore che genera nei collaboratori di un'azienda la determinazione e la volontà a svolgere un compito specifico con impegno, serietà e precisione» (Quaglino 1990). La motivazione non porta vantaggi solo in termini di benessere per chi svolge un lavoro, ma è anche una garanzia di risultati e successo per la stessa organizzazione.
d) Per Taylor sia il datore di lavoro sia il lavoratore dovevano ottenere il massimo benessere. Il massimo benessere per l'imprenditore era il contenimento dei costi e la massimizzazione del profitto. Il massimo benessere per l'operaio doveva essere sia di tipo economico sia un clima lavorativo più cordiale e amichevole. Taylor era, però, poco interessato alle motivazioni più profonde dei lavoratori. Il lavoro ripetitivo causò forte malessere e insoddisfazione verso il lavoro, da cui scaturirono periodi di proteste e scioperi.
e) La scuola psicosociologica di Elton Mayo nasce in contrapposizione ai principi del taylorismo, la sua attenzione si focalizza non solo sull'aspetto retributivo ma anche sull'intero contesto lavorativo e umano. Lo scienziato sociale Stuart Chase disse che «una fabbrica svolge due funzioni principali: quella economica consistente nel produrre beni e quella sociale consistente nel creare e distribuire soddisfazioni umane tra coloro che in essa lavorano» (Kranzberg, Gies 1991).
f) Maslow è soprattutto noto per la sua *teoria dei bisogni umani*. Egli affermò che i bisogni psicologici dell'uomo seguono una precisa gerarchia, tale da formare una piramide di cinque gradini. Questi bisogni sono: fisiologici, di sicurezza, d'affettività, di stima e di autorealizzazione. Secondo Maslow la

motivazione al lavoro non deriva tanto da esigenze estrinseche ovvero da ricompense esterne, economiche o sociali, che l'organizzazione fornisce all'individuo, ma da una motivazione intrinseca ovvero da una soddisfazione che fa leva sulla capacità del lavoratore di autorealizzarsi.

g) Chris Argyris era interessato all'analisi dicotomica tra bisogni individuali e obiettivi organizzativi. Egli sosteneva che l'organizzazione non solo fosse un ostacolo alla risoluzione dei problemi dei suo membri, ma anche la «vera causa e l'origine». Il miglioramento da questa situazione di malessere, secondo Argyris, sarebbe derivato dal futuro dell'automazione e dagli elaboratori elettronici perché avrebbero "liberato" l'uomo dai pesanti vincoli imposti dal lavoro.
h) Herzberg ricavò due classi di fattori tra loro indipendenti. I primi li chiamò *fattori igienici* e comprendevano le variabili relative al contesto in cui si svolgeva il lavoro, quali le relazioni umane, le politiche aziendali, le condizioni di salute e sicurezza del lavoro, la remunerazione, la carriera, ecc. I secondi, invece, li denominò *fattori motivanti*, e concernevano il contenuto del lavoro in sé e includevano i sentimenti di riuscita, riconoscimento, responsabilità, promozione, onestà o disonestà, ecc. La tesi di Herzberg è che i fattori igienici non possono in quanto tali procurare una effettiva soddisfazione al lavoratore. Il miglioramento dei fattori igienici (più salario, più confort, ecc.) può portare solo a una minore insoddisfazione, ma questa non si tradurrà mai nella comparsa di una soddisfazione in senso positivo. Per avere una soddisfazione reale in positivo occorre agire su altri fattori riguardanti la natura stessa del lavoro, nonché sulle motivazioni dell'uomo ad eseguire tale lavoro.
i) Victor Vroom ha proposto di misurare la motivazione sul lavoro attraverso l'analisi degli obiettivi che le persone intendono conseguire. A differenza di Maslow e Herzberg, Vroom si concentra sui risultati e non sulle esigenze delle persone. Non è quindi sufficiente ricorrere ad una analisi dei bisogni, ma è necessario considerare altri elementi: la *valenza*, l'*aspettativa* e il *valore strumentale*.

j) Chester Barnard considera un'organizzazione come un'economia degli incentivi, dove i soggetti collaborano in cambio di incentivi monetari e non (Barnard 1970). L'uomo, secondo Barnard, è un essere caratterizzato dal fatto di proporsi degli scopi per trasformare l'ambiente in cui vive, ma che sperimenta continuamente l'esistenza di limiti. I limiti sono di varia natura: fisici, biologici, mentali, sociali, ecc. Il modo più efficace per superarli è quello di passare dallo sforzo dell'individuo isolato alla cooperazione tra le persone. Barnard distingue l'*efficacia* dalla *efficienza*. Con *efficacia* intende la misura in cui l'organizzazione raggiunge i propri obiettivi. Con *efficienza* intende la misura in cui si soddisfano le motivazioni individuali a far parte di un sistema cooperativo. Barnard evidenzia un ruolo importante nella dirigenza di un'organizzazione. La funzione di un dirigente deve essere orientata agli aspetti comunicativi. Un buon dirigente, afferma Barnard, sceglie di garantire l'equilibrio del sistema cooperativo attraverso atti discreti e poco visibili piuttosto che decidere con veemenza.

k) Definiamo *cultura organizzativa* «l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha inventato, scoperto e sviluppato imparando ad affrontare i problemi di adattamento esterno e di integrazione interna; assunti che hanno funzionato abbastanza bene, tanto da poter essere considerati validi e perciò tali da essere insegnati ai nuovi membri come il modo corretto di percepire, pensare e sentire in relazione a quei problemi» (Schein 1990).

l) Bellotto e Trentini considerano la cultura organizzativa come «l'insieme di specifici modelli di comportamento improntati da modi di essere e di relazionarsi con altri che caratterizzano tutti i membri di un'organizzazione, pur nelle differenze di personalità, di ruolo, di situazioni contingenti» (Bellotto e Trentini 1989). Il modello interpretativo delle differenti culture organizzative proposto da Bellotto e Trentini individua quattro tipologie fondamentali, sulla base della definizione di due assi fondamentali che si intersecano tra loro. Un primo asse, di ordine valoriale-affettivo, è costituito da due polarità che corrispondono ai termini "differenze" ed "eguaglianza". Un secondo asse, di ordine relazionale-evolutivo, è costituito da due polarità che corrispondo ai

termini “isolamento” e partecipazione”. L’intersecazione di questi due assi dà luogo a quattro aree di riferimento, ciascuna delle quali corrisponde a una specifica cultura organizzativa. La cultura normativo-burocratica (vertice differenze-isolamento); la cultura tecnocratico-paterna (vertice differenze-partecipazione); la cultura permissivo-individualistica (vertice isolamento-eguaglianza); la cultura familistico-materna (vertice eguaglianza-partecipazione).

m) Effettuare un checkup organizzativo a tutto tondo consente allo studioso delle scienze sociali di andare oltre agli aspetti puramente misurabili per cogliere quegli indizi (talvolta impercettibili) che i soggetti coinvolti in un’organizzazione vivono nel loro quotidiano.

Capitolo 2
Il mal d'ufficio

Secondo l'Istituto Superiore per la Prevenzione e la Sicurezza del Lavoro (ISPESL) il 43% dei lavoratori italiani soffre di *mal d'ufficio*. Dove per "mal d'ufficio" si intende «il malessere che il lavoratore vive all'interno del proprio ambiente lavorativo» (Piovano 2010, p. 28). Può essere presente in contesti pubblici come in quelli privati; in piccole realtà lavorative come nelle grandi multinazionali.

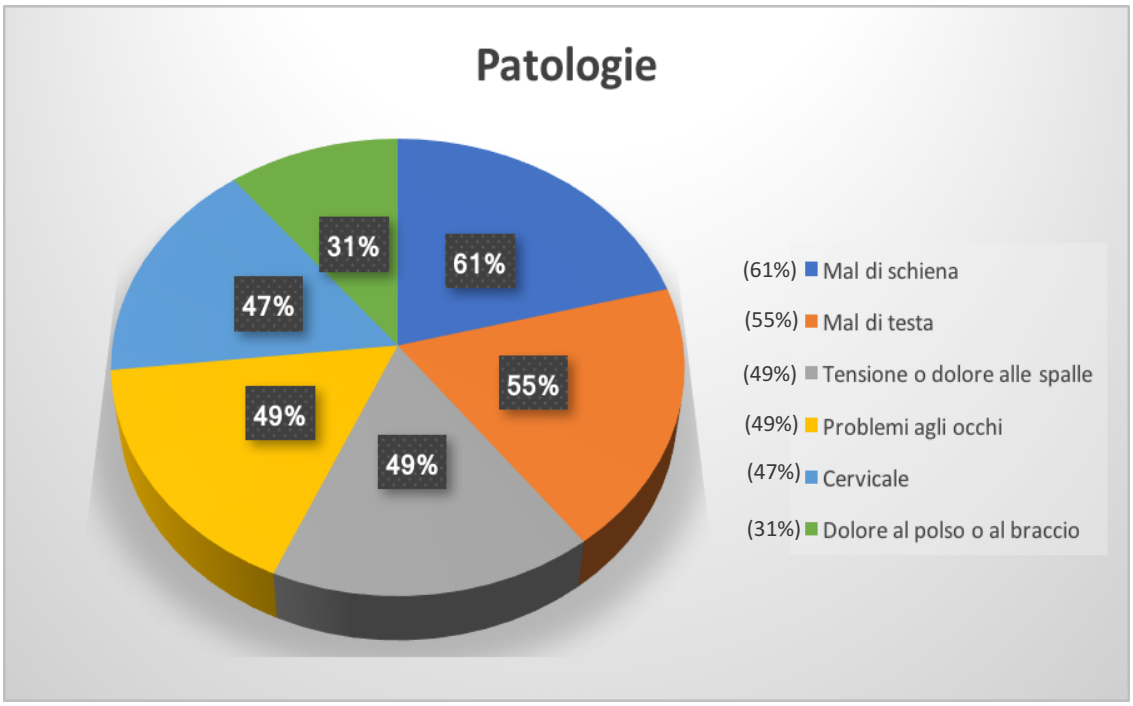
Un rapporto pubblicato nel 2010 ha rilevato che circa nove milioni di italiani ritengono il lavoro un fattore di rischio per la propria salute fisica e quasi cinque milioni di lavoratori considerano il lavoro un rischio per il proprio benessere psicologico[23].

La Sindrome dell'Edificio Malato, chiamata anche *Sick Building Syndrome* (SBS), descrive situazioni in cui gli occupanti di un edificio, per esempio l'ufficio dove ci si reca tutti i giorni per lavorare, possono lamentare generici disturbi di salute, non riconducibili ad una malattia specifica e avvertibili solo ed esclusivamente durante la permanenza all'interno della struttura. I sintomi più diffusi di questo disagio sono dolori alla testa, alla gola, bruciore agli occhi,

[23] Questa indagine è stata condotta nel 2010. Fonte: *Mal di lavoro: quando in ufficio si vive male*, 26 febbraio 2010, https://www.borsaitaliana.it. Ricordo che con l'art. 7 del decreto legge n. 78 del 31 maggio 2010 (convertito nella legge n. 122 del 30 luglio 2010), l'ISPESL è stato soppresso e le relative funzioni, con decorrenza dal 31 maggio 2010, sono state attribuite all'Inail.

eruzioni cutanee, ulcere, vertigini, nausea, mal di schiena, difficoltà di concentrazione e un senso di affaticamento generale; sintomi, però, che si attenuano notevolmente, appena gli intervistati si allontanano dal loro ambiente di lavoro.

Figura 2.1. – Le patologie più diffuse del "mal d'ufficio"[24].



Secondo un rapporto pubblicato dall'Inail nel 2012, le donne (54%) sembrano essere molto più esposte degli uomini (41%); mentre per quanto riguarda la fascia di età quella più colpita è compresa fra i 35 e i 44 anni[25]. In tempi più recenti, il Ministero della Salute, nell'ambito del convegno "Salute in ufficio" svoltosi a Roma nel 2018, ha asserito che 8 persone su 10 hanno sofferto, negli ultimi tre anni, di disturbi legati al modo in cui si lavora[26].

[24] Grafico elaborato dall'autore secondo i dati pubblicati dal Rapporto Inail (2012), *I disturbi muscoloscheletrici lavorativi. La causa, l'insorgenza, la prevenzione, la tutela assicurativa*.
[25] Fonte: Rapporto Inail (2012), *I disturbi muscoloscheletrici lavorativi. La causa, l'insorgenza, la prevenzione, la tutela assicurativa*.
[26] Fonte: *Otto impiegati su 10 soffrono di dolori d'ufficio*, 22 gennaio 2018, https://www.ansa.it.

Sono dati preoccupanti che fotografano una situazione di malessere molto diffusa tra i lavoratori italiani che riguarda tutti i settori produttivi e non solo quelli impiegatizi. Ma quali sono le cause?

2.1. Le cause del "mal d'ufficio"

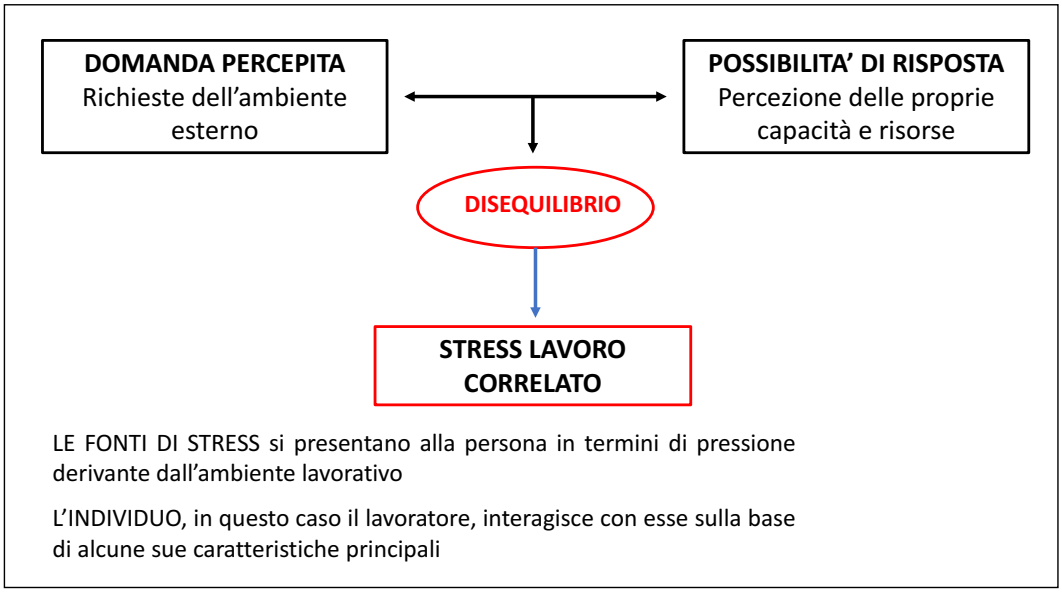
Inizialmente, i ricercatori pensarono che la causa di questi disturbi fosse da individuare nelle condizioni insalubri del luogo di lavoro: ventilazione insufficiente, che poteva derivare anche da una cattiva distribuzione da parte dell'impianto di condizionamento o filtri sporchi; presenza di contaminanti chimici da fonti interne all'edificio quali adesivi, moquette, rivestimenti, mobili, macchine fotocopiatrici, insetticidi, detergenti. Altre cause potevano essere imputate ai gas di scarico delle auto che possono facilmente infiltrarsi all'interno dell'edificio attraverso griglie, fessure e prese d'aria disposte in modo improprio. Oppure il malessere poteva essere imputato alla scarsa o eccessiva illuminazione provocata dai neon, all'inquinamento acustico degli *open-space*. Ma poi, dopo un attento studio, i ricercatori scoprirono che le vere ragioni erano da ricercare altrove[27], ovvero in problemi di tipo psicologico-relazionale. La conclusione a cui giunsero questi studiosi è che le cause scatenanti di tanto malessere erano da imputare all'ambiente umano, all'antagonismo dei colleghi, alle angherie dei superiori, alle pressioni di capi troppo esigenti e per nulla gratificanti. In pratica, si potrebbe dire che «lo stress e le relazioni interpersonali sono più "inquinanti" delle polveri e degli acari che si annidano nella moquette» (Piovano 2010, p. 29). Stress, relazioni interpersonali difficoltose, organizzazione del lavoro deficitaria, ambiente di lavoro malsano sono tra i responsabili del mal d'ufficio. In particolare, lo stress da lavoro-correlato sembra essere una piaga che affligge un po' tutti i lavoratori.

[27] Alle stesse conclusioni sono giunti diversi studi tra i quali segnaliamo la ricerca condotta nel 2006 dalla University College di Londra, che ha coinvolto oltre quattromila lavoratori.

2.2. Stress lavoro correlato

Lo stress lavoro-correlato viene definito come la «percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste dell'ambiente lavorativo eccedono le capacità individuali per fronteggiare tali richieste»[28] (vedi figura 2.2.). Vediamo alcuni esempi di condizioni di lavoro che comportano situazioni di stress: carichi di lavoro eccessivi, richieste contrastanti e mancanza di chiarezza sui ruoli, scarso coinvolgimento nei processi decisionali che riguardano i lavoratori e mancanza di influenza sul modo in cui il lavoro viene svolto, precarietà del lavoro, comunicazione inefficace, mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori, molestie psicologiche e sessuali, violenza da parte di terzi. I lavoratori soffrono di stress quando le richieste delle loro prestazioni sono eccessive e più grandi della loro capacità di farvi fronte. Oltre ai problemi di salute mentale, i lavoratori sottoposti a stress prolungato possono sviluppare gravi problemi di salute fisica come le malattie cardiovascolari o i disturbi muscoloscheletrici.

Figura 2.2. – Definizione di stress lavoro correlato[29]*.*



[28] Fonte: European Agency for Safety and Health at Work (https://osha.europa.eu/it).
[29] Schema elaborato dall'autore. Ricordo che la definizione di stress è attribuita al medico Hans Selye (1936), che lo definì come «sindrome di adattamento relativamente aspecifica, alle sollecitazioni (stressor/stimoli) dell'ambiente interno e/o esterno».

A partire dal gennaio 2011 è obbligatorio per le tutte le aziende italiane, private e pubbliche, effettuare la valutazione dello Stress Lavoro-Correlato. Infatti, l'art. 28 del D.lgs. 81/08 (Testo unico sulla sicurezza sul lavoro) recita: «La valutazione dei rischi deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato, secondo i contenuti dell'accordo europeo dell'8 ottobre 2004».

La valutazione del rischio stress lavoro correlato ha come primo obiettivo quello di individuare le possibili fonti o fattori di stress, ovvero quegli aspetti relativi all'attività lavorativa che possono provocare stress lavorativo; come secondo obiettivo, quello di individuare se, oltre alle fonti o fattori di stress, sono presenti sia sintomi di stress, sia persone che manifestano stress da lavoro. Ma quali sono i fattori potenziali di stress da lavoro? La tabella che segue evidenza le principali cause (non esaustive) che possono generare stress lavorativo.

Tabella 2.1. – I fattori di stress e le loro cause[30]*.*

Fattori di stress	***Cause di stress***
Aspetti temporali della giornata di lavoro e dell'attività lavorativa.	- Lavoro a turni, in particolare turni a rotazione. - Lavoro straordinario indesiderato o numero "eccessivo" di ore lavorate. - Lavoro a cottimo in alternativa alla retribuzione oraria (ritmo di lavoro condizionato dal sistema di retribuzione). - Ritmo di lavoro accelerato, soprattutto in presenza di richieste pressanti da parte del personale addetto alla sorveglianza. - Tempo insufficiente per rispettare le scadenze di lavoro. - Mancanza di riposo. - Variazioni della quantità di lavoro assegnata. - Eccessive interruzioni.

(continua)

[30] Tabella tratta da: Inail (2019), *Il percorso di valutazione del rischio stress lavoro correlato* (https://www.inail.it).

Fattori di stress	***Cause di stress***
Contenuto dell'attività lavorativa (indipendentemente dagli aspetti temporali).	- Lavoro frammentario, ripetitivo, monotono che prevede compiti e competenze poco variati. - Compito sopra o sotto dimensionato. - Ambizioni deluse. - Scarsa autonomia. - Eccessivo controllo. - Scarsa opportunità di acquisire nuove competenze. - Scarsa formazione. - Eccessiva vigilanza e concentrazione mentale. - Contraddittorietà delle mansioni o delle richieste.
Rapporti interpersonali nel gruppo di lavoro.	- Iniqua distribuzione del lavoro. - Risorse insufficienti in relazione all'impegno o alle responsabilità necessari per portare a termine il lavoro (per es.: competenze, apparecchiature, struttura organizzativa). - Impossibilità di interagire con i colleghi (durante il lavoro, nelle pause, dopo il lavoro). - Scarso riconoscimento per i risultati ottenuti nel lavoro. - Scarso sostegno sociale. - Molestie. - Presenza di colleghi arroganti. - Pressioni del gruppo.
Rapporti interpersonali con i supervisori/superiori.	- Scarso riconoscimento per i risultati ottenuti nella mansione. - Mancanza di feedback e riconoscimento da parte dei supervisori/superiori. - Incertezza o contraddittorietà delle richieste. - Stile di leadership non adeguato.
Condizioni dell'organizzazione.	- Struttura organizzativa non chiaramente definita. - Eccessiva burocrazia organizzativa (amministrativa) e procedure incongrue (irrazionali). - Politiche discriminatorie (per esempio nelle decisioni sui licenziamenti o le promozioni).

Occuparsi di stress lavoro-correlato non dovrebbe essere visto come un mero adempimento legislativo, come spesso mi capita di osservare nell'ambito della mia professione[31], ma come un'occasione per migliorare la qualità del lavoro e il clima organizzativo. Infatti, un buon ambiente psicosociale consente di promuovere il miglioramento delle prestazioni, lo sviluppo personale e il benessere fisico e mentale dei lavoratori. Al contrario, le aziende sorde al riguardo possono subire gravi ripercussioni in termini di redditività complessiva, maggiore assenteismo o "presenteismo" (persone che continuano ad andare a lavorare anche quando sono malate e quindi difficilmente potranno essere efficienti), aumento dei tassi di incidenti e infortuni. I costi per le imprese e la società sono considerevoli e vengono valutati in miliardi di euro a livello nazionale[32]. Ma quanti sono i lavoratori esposti a questo rischio?

2.3. Lavoratori "disperati"

Altro che le casalinghe[33], i veri disperati sembrano essere i lavoratori. Secondo la ricerca *Baromètre Accor Service*, il primo studio sul benessere dei dipendenti sul luogo di lavoro, condotto su oltre 10.000 lavoratori dipendenti di otto Paesi europei (Italia, Spagna, Francia, Belgio, Gran Bretagna, Svezia, Germania e Ungheria), sono proprio i dipendenti italiani a denunciare il minor grado di soddisfazione[34].

Analizzando i motivi della frustrazione dei lavoratori italiani, si scopre che il 78% denuncia la pochissima formazione che riceve all'interno della propria azienda; il 74% si lamenta delle scarse prospettive di carriera, mentre il 55% soffre per cattive relazioni interpersonali fra superiori o colleghi. Solo il 17% del

[31] Dal 1998 mi occupo di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro come Formatore e Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione (RSPP).
[32] Fonte: https://osha.europa.eu.
[33] Con il termine "casalinghe disperate" (*Desperate Housewiwes*) mi riferisco ad una nota fiction americana ideata da Marc Cherry e trasmessa dalla rete televisiva ABC dal 2004 al 2012.
[34] Quest'indagine della *Baromètre Accor Service* è stata svolta nel 2005 ma a tali conclusioni è pervenuta anche un'altra indagine del 2007 condotta dalla società Towers Perrin su 90.000 dipendenti di grandi e medie aziende in 18 diversi Paesi industrializzati. Nel 2013 sono stati pubblicati i risultati rappresentativi in 31 Paesi europei partecipanti per l'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) e i risultati confermano i trend delle precedenti ricerche.

campione pensa di poter progredire con un percorso di sviluppo professionale e solamente il 18% si sente ricompensato in base a regole del gioco chiare e rispettate da tutti.

Il risultato? Sei italiani su dieci sono totalmente insoddisfatti o comunque poco soddisfatti delle condizioni lavorative. A causa di questa insoddisfazione il 58% dei lavoratori italiani intervistati desidera cambiare il proprio posto di lavoro. Tuttavia, secondo quest'indagine, solo il 16% si sta attivando per cercarne un altro. Perché? A causa della paura di non trovarne un altro. È un momento di crisi. Le aziende licenziano e i disoccupati aumentano. Io stesso ho avuto modo di riscontrare questi risultati durante i miei corsi di formazione sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, come dimostra la confessione di una dipendente che ha richiesto di restare anonima: «L'atteggiamento della mia azienda è che dobbiamo sentirci felici per il solo fatto che lavoriamo qui. Secondo loro, se a te non piace quello che stai facendo, ci sono almeno altri 5 milioni di persone che muoiono dalla voglia di subentrare al tuo posto» (Piovano 2010, p. 29).

Se, quindi, è difficile cambiare lavoro e non ci si può licenziare (per ovvi motivi), come reagiscono al "mal d'ufficio" i lavoratori italiani? Soprattutto con l'*assenteismo*. Dove per *assenteismo* intendiamo l'assenza dal lavoro senza valide motivazioni o con giustificazioni di "inesistenti malattie". Secondo la Camera di Commercio di Milano, a causa del "mal d'ufficio" si sono persi 830 mila giorni di lavoro in 13 settimane tra ottobre e gennaio 2010 con un costo di 50 milioni di Euro.

Dallo studio della *Baromètre Accor Service* emerge che a fare la differenza nel trattenere i lavoratori in azienda è un mix di formazione, possibilità di carriera ed *engagement* (espressione inglese che in italiano si può tradurre come "coinvolgimento"). In pratica, per i lavoratori italiani, oltre alla paga competitiva, sono molto importanti una leadership forte, una comunicazione chiara e precisa con il management e, soprattutto, una maggiore autonomia nel portare avanti i propri compiti.

Lo stress legato all'attività lavorativa rappresenta uno dei nodi principali con cui l'Europa deve misurarsi in tema di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Esiste, infatti, una correlazione tra stress lavoro correlato e mal d'ufficio. È stato stimato che questa condizione di malessere interessa quasi un lavoratore su quattro e secondo gli studi effettuati pare che una percentuale compresa tra il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse sia dovuta allo stress. Ciò comporta costi enormi in termini di disagio personale oltre al rischio di risvolti negativi sul risultato economico di un'organizzazione. Lo stress influisce fortemente sulla redditività. In termini puramente economici, si stima che nel 2012 il costo economico annuale dello stress legato all'attività lavorativa nell'Unione Europea sia pari a 20 miliardi di euro[35].

Secondo le cifre fornite dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, le vittime dello stress da lavoro in Europa sarebbero circa 40 milioni di lavoratori, colpiti da malattie professionali quali disturbi gastrointestinali e cardiovascolari, spossatezza e depressione. In pratica, lo stress da lavoro può causare danni fisici o psicosociali ed è tra le cause più comuni di malattia dei lavoratori in tutta l'Unione Europea. A leggere questi dati non c'è da stare molto tranquilli. Eppure è nell'interesse delle stesse aziende contribuire al benessere dei propri lavoratori, non solo perché lo impone la legge, ma anche perché dipendenti motivati e felici lavorano meglio, rendono di più e si ammalano meno.

Nel prossimo capitolo continuerò ad analizzare il malessere e il benessere lavorativo. Per farlo, utilizzerò una metafora. Chiamerò *oceani rossi* le situazioni lavorative in cui vi è malessere, insoddisfazione e demotivazione. Chiamerò, invece, *oceani blu* quei luoghi di lavoro nei quali si sono proposti sia nuovi modi di lavorare sia di vivere. Prima di proseguire nella lettura, sintetizzo gli argomenti principali che sono stati trattati nel corso di questo capitolo.

2.4. Argomenti principali trattati in questo capitolo

a) Il 43% dei lavoratori italiani soffre di "mal d'ufficio" (fonte: ISPESL). Dove per "mal d'ufficio" si intende il malessere che il lavoratore vive all'interno del proprio ambiente lavorativo.

[35] Fonte: https://osha.europa.eu.

b) I sintomi più diffusi di questo disagio sono dolori alla testa, alla gola, bruciore agli occhi, eruzioni cutanee, ulcere, vertigini, nausea, mal di schiena, difficoltà di concentrazione e un senso di affaticamento generale. Questi sintomi si attenuano notevolmente non appena gli intervistati si allontanano dal loro ambiente lavorativo.

c) Lo stress lavoro-correlato viene definito come la "percezione di squilibrio avvertita dal lavoratore quando le richieste dell'ambiente lavorativo eccedono le capacità individuali per fronteggiare tali richieste". Le principali cause dello stress lavoro-correlato sono carichi di lavoro eccessivi, richieste contrastanti e mancanza di chiarezza sui ruoli, scarso coinvolgimento nei processi decisionali che riguardano i lavoratori e mancanza di influenza sul modo in cui il lavoro viene svolto, precarietà del lavoro, comunicazione inefficace, mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori, molestie psicologiche e sessuali, violenza da parte di terzi. Oltre ai problemi di salute mentale, i lavoratori sottoposti a stress prolungato possono sviluppare gravi problemi di salute fisica come le malattie cardiovascolari o i disturbi muscoloscheletrici. A questo proposito, è obbligatorio per le tutte le aziende italiane, private e pubbliche, effettuare la valutazione dello Stress Lavoro Correlato (Art. 28 del D.Lgs. 81/08).

d) La reazione dei lavoratori al "mal d'ufficio" e/o allo stress lavoro-correlato è *l'assenteismo*. Dove per *assenteismo* si intende l'assenza dal lavoro senza valide motivazioni o con giustificazioni di "inesistenti malattie". Il costo dell'assenteismo è stato stimato intorno ai 50 milioni di Euro annui (fonte: Camera di Commercio di Milano).

e) Dallo studio della *Baromètre Accor Service* emerge che a fare la differenza nel trattenere i lavoratori in azienda è un mix di formazione, possibilità di carriera ed *engagement* (espressione inglese che in italiano si può tradurre come "coinvolgimento"). Oltre alla paga competitiva, sono molto importanti una leadership forte, una comunicazione chiara e

precisa con i propri superiori e, soprattutto, una maggiore autonomia nel portare avanti i propri compiti.

Capitolo 3
Oceani rossi e oceani blu

Pensiamo, per un momento, ai luoghi di lavoro come un universo composto da due tipi di oceani: gli *oceani rossi* e gli *oceani blu*[36]. Gli *oceani rossi* rappresentano tutti i settori di lavoro oggi esistenti sia privati sia pubblici, nei quali si rispettano regole lavorative simili. Negli oceani rossi, infatti, i contratti di lavoro si basano principalmente su un orario di lavoro giornaliero e settimanale prestabilito; un luogo fisico dove recarsi al lavoro; permessi, ferie e riposi stabiliti; una retribuzione commisurata alla quantità e qualità del lavoro svolto; una organizzazione più o meno rigida del lavoro, ecc. Negli oceani rossi vivono numerosi "squali", pronti a tutto pur di avanzare nella propria carriera, compiacere i superiori e i clienti. In questi contesti la maggior parte dei lavoratori lotta, giornalmente, per aggiudicarsi qualche soddisfazione e avere più autonomia in ciò che svolge.

Gli *oceani blu* denotano, invece, tutti quei luoghi di lavoro in cui si sono cambiate da cima a fondo le regole del gioco. Negli oceani blu non vengono proposti nuovi modi di lavorare, ma di vivere. Anche se i lavoratori devono alla loro Azienda il meglio delle loro capacità, non necessariamente devono

[36] Questa metafora è stata tratta dai lavori di Chan Kim e Renée Mauborgne (2005), autori del volume *Strategia Oceano Blu*, Etas, Milano. Gli autori, entrambi professori di strategia e management presso INSEAD, sono partiti dall'analisi di 150 casi di aziende che hanno operato per periodi più o meno lunghi senza concorrenza e hanno scoperto dei caratteri comuni nelle loro diverse strategie competitive. Dopodiché hanno formulato una teoria strategica che, teoricamente, consente a ogni azienda di applicare strategie per "vincere senza competere".

sacrificare il loro tempo o la loro vita. Negli oceani blu, in pratica, i lavoratori si sentono, generalmente, più soddisfatti, gratificati e valorizzati.

Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, la chiave è quella di disegnare una nuova curva di valore che rappresenta la colonna portante di questa strategia. Attraverso il *framework* delle quattro azioni (vedi paragrafo 3.10.) vedremo nello specifico come è possibile creare, anche per il mercato del lavoro, un oceano blu nel quale sia più bello e sano lavorare. Prima, però, è bene conoscere più a fondo l'oceano rosso incominciando dal suo linguaggio e dalla sua mentalità.

3.1. Linguaggio e mentalità da oceano rosso

Riconosciamo un oceano rosso dal suo linguaggio intriso di parole a valenza suggestiva negativa. In questi casi il lavoro è descritto come fatica, sforzo, sudore, battaglia, guerra, lotta. La vulgata del mondo degli affari è piena di termini aggressivi, combattivi e machisti: l'amministratore delegato è chiamato CEO (*chief executive officer,* ovvero ufficiale capo esecutivo), i concorrenti sono *competitor*, gli obiettivi da raggiungere sono dei *target* (bersagli), le aziende applicano tra loro una *price battle* (battaglia dei prezzi); la concorrenza è acerrima, per trionfare si deve lottare, i lavoratori vanno selezionati e reclutati e così via. Lotta, armi, arsenale, combattere, reclutare sono tutte espressioni che implicano un vincitore e un perdente proprio come in una guerra. Significa ragionare in un'ottica a *somma zero,* ovvero il paradigma secondo cui nella vita esiste un vincente e un perdente (Watzlawick 1997). Sono coloro che vedono l'esistenza umana come ingenerosa, come se avesse messo a disposizione degli uomini una sola torta. Sono coloro che pensano che, se qualcuno prendesse una fetta più grossa, agli altri ne toccherebbe di meno. Coloro che hanno questa mentalità sono, di fatto, sopraffatti dalla gelosia e dall'invidia. La mentalità della scarsità (io vinco e tu perdi) implica sempre queste premesse: 1) le risorse scarseggiano, non se ne trovano a sufficienza né se ne troveranno mai; 2) il sapere è potere, quindi bisogna mantenere segrete le proprie strategie, altrimenti vincerà l'avversario.

Senza dubbio questo atteggiamento mentale trova il clima ideale in situazioni caratterizzate da una forte competitività e da un basso livello di fiducia. Ci sono situazioni nella vita in cui per ogni vincitore deve esserci un perdente, come ad esempio le elezioni politiche, le competizioni sportive, le scommesse, ecc. Ma la vita, per la sua gran parte, non è una competizione. Non dobbiamo certo vivere ogni giorno gareggiando con i nostri colleghi o capi. Se, per esempio, dovessimo chiedere a dei lavoratori: «Chi sta vincendo nel vostro ufficio o nel vostro reparto?», penseremmo che sia una domanda ridicola. Se in quell'ufficio o in quel reparto non stanno vincendo tutti, stanno tutti perdendo. Come ha affermato lo scrittore americano Stephen Richards Covey: «la maggior parte della vita è una realtà interdipendente, non indipendente. La maggior parte dei risultati che volete raggiungere dipende dalla cooperazione fra voi e altre persone. E la mentalità vinco/perdi non è funzionale a questa cooperazione» (Covey 1989, p. 183 e sgg.).

All'opposto di questa mentalità, abbiamo la cultura dell'abbondanza. Essa si basa sul paradigma che su questa terra "c'è posto per tutti", sostenendo che il successo di una persona non si raggiunge a scapito di un'altra. Significa ragionare in un'ottica a somma diversa da zero[37]. Questa filosofia apre possibilità, opzioni, alternative e occasioni di creatività che possono portare risultati positivi, gioia, prosperità e soddisfazione. Come afferma Covey: «Successo non significa successo su altre persone. Significa successo in un'efficace interazione che porta risultati reciprocamente positivi a chiunque sia coinvolto. Successo significa lavorare insieme, comunicare insieme, fare insieme cose che neppure le stesse persone potrebbero fare lavorando ciascuna per proprio conto» (Covey 1989, p. 194).

Per gran parte delle persone l'attività professionale non è affatto una battaglia. Non ci sono terre da conquistare. Nemici da annientare. La maggior parte dei lavoratori non desidera farsi la guerra gli uni contro gli altri. Non tutti

[37] Nella teoria dei giochi quelli a *somma diversa da zero* sono quelli in cui vincita e perdita non si pareggiano, nel senso che la loro somma può risultare inferiore o superiore a zero. Detto altrimenti, in uno di questi giochi entrambi i giocatori (oppure tutti, se vi partecipano più di due giocatori) possono vincere o perdere.

ambiscono a diventare dirigenti per lavorare in uffici megagalattici, avere auto di lusso o viaggiare in *business class*. La stragrande maggioranza delle persone vuole semplicemente svolgere il proprio lavoro, essere pagata in modo equo e proporzionato, non subire infortuni o malattie professionali, vivere in una casa decorosa, farsi una famiglia, avere dei figli, avere del tempo per dedicarsi ai propri interessi. Anche lo studio svolto dall'economista inglese Andrew Clark su un campione molto ampio di lavoratori dei paesi OCSE ha stilato una classifica delle caratteristiche più importanti che un buon lavoro dovrebbe avere. Emerge un quadro interessante: il 56% considera indispensabile la sicurezza dell'impiego; il 22% ritiene fondamentale la possibilità di poter aiutare, con il proprio lavoro, gli altri; il 20%, valuta come importante la possibilità di essere utili alla società; e poi ci sono le buone opportunità di crescita professionale, un orario flessibile e uno stipendio dignitoso (Clark 2005).

Tuttavia se il lavoro è una guerra ci saranno vittime, si verificheranno danni collaterali e stress e malessere si faranno, presto o tardi, sentire. Se il lavoro è una guerra il fine giustificherà i mezzi. Non potremmo fidarci di nessuno. Saremo sempre sospettosi. Il dato sconfortante è che la nostra cultura occidentale ritiene che tali atteggiamenti sul lavoro siano corretti. A questo proposito, c'è una storia che ho letto tempo fa che mi ha lasciato con l'amaro in bocca.

C'era una volta un fanciullo in dubbio su che cosa fosse esattamente l'etica negli affari. Perciò decise di domandarlo al padre. «Papà, che cos'è l'etica?». Il padre rispose: «E' una domanda piuttosto complessa quella che mi hai sottoposto. Per questo motivo proverò a spiegartela con un mio esempio vissuto. Alcuni giorni fa un'anziana cliente venne nel nostro negozio. Mi diede un biglietto da cento euro, pensando che fossero cinquanta. Anch'io pensai che fossero cinquanta euro e le diedi il resto adeguato a tale cifra. Più tardi mi accorsi che avevo incassato un biglietto da cento euro al posto di cinquanta. Ora, figliolo, l'etica è: devo dirlo al mio socio?».

Il lavoro, tuttavia, non deve necessariamente essere un campo di battaglia dove solo pochi vincono e altri perdono. Il lavoro potrebbe essere

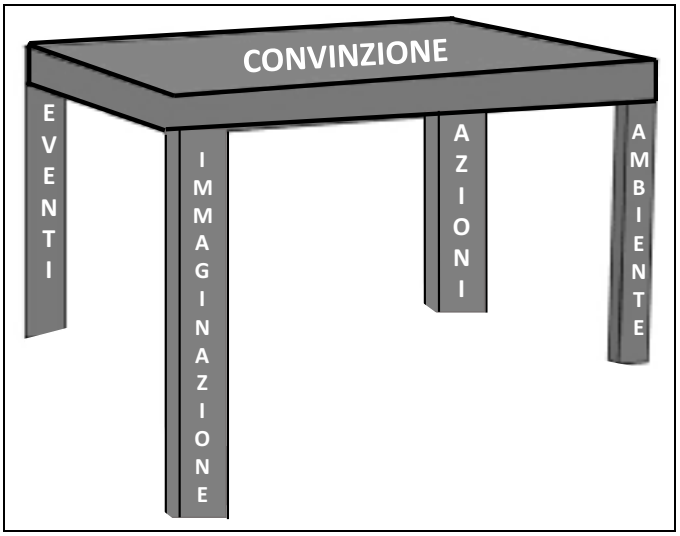
anche un luogo dove tutti trovano un equilibrio, un contesto favorevole, uno scopo. La verità è che negli oceani rossi la maggioranza dei lavoratori non prova piacere. Con questo non voglio affermare che in tutti gli oceani rossi vi sia il malessere perché, come abbiamo visto nei capitoli precedenti, i fattori che entrano in gioco sono molti. Tuttavia è molto probabile che in questi ambienti di lavoro possano presentarsi molti sintomi del "mal d'ufficio" (capitolo 2).

3.2. Convinzioni da oceano rosso

Tutti abbiamo dentro la nostra mente delle idee, ma solo alcune si trasformano in *convinzioni*. Dove per *convinzione* si intende «una sensazione di certezza su qualcosa» (Robbins 1991). Anthony Robbins, uno tra i formatori più conosciuti di crescita personale, offre un'efficace metafora in proposito: egli paragona la semplice idea al piano di un tavolo senza le gambe, mentre paragona le convinzioni a un tavolo con le gambe, quindi solido e stabile perché si regge su solidi appoggi. Gli appoggi, le gambe, non sono altro che i cosiddetti riferimenti. Tali riferimenti si basano su:

- gli *eventi*, ovvero ciò che accade a noi o agli altri;
- le *azioni*, ovvero ciò che facciamo o abbiamo fatto e i risultati che abbiamo ottenuto nel presente o nel passato;
- l'*ambiente* in cui si vive, le conoscenze che ci siamo fatti nel corso del tempo attraverso libri, riviste, film, scuola, famiglia e così via;
- l'*immaginazione*, ovvero ciò che creiamo internamente con la nostra mente.

Figura 3.1. – Convinzioni: la metafora del tavolo[38].



Si possono costruire delle convinzioni su qualsiasi cosa (lavoro, famiglia, amore, amicizia e così via), è sufficiente trovare sostegni per tenerle in piedi. Quelle che seguono sono convinzioni limitanti che riguardano il lavoro, da oceano rosso, che perdurano nella mente di molti imprenditori, manager, dirigenti pubblici e anche tra molti lavoratori e lavoratrici.

- Gran parte del lavoro si esegue dal lunedì al venerdì dalle ore 9 alle ore 18.
- Solo chi è in ufficio lavora sul serio.
- Chi porta avanti le proprie attività da casa non sta davvero lavorando, perché il vero lavoro si fa seduti nel proprio ufficio.
- Chi porta avanti le proprie attività da casa sfrutta l'azienda perché invece di lavorare può fare altro: cucinare, fare le pulizie, guardarsi la tivù, leggere il giornale, ecc.
- I risultati sono direttamente proporzionali agli sforzi.
- Chi più lavora più merita.
- Le riunioni sono fondamentali.
- È importante incontrarsi faccia a faccia con i propri colleghi o superiori.

[38] Questa figura, anche se elaborata dall'autore, è tratta da Robbins (1991).

- Se si consente al dipendente di controllare il proprio orario di lavoro, questi se ne approfitterà.
- I dirigenti o i quadri non possono lavorare da casa perché non riuscirebbero a controllare i propri collaboratori.

Non esistono convinzioni buone o cattive, ma credenze limitanti o potenzianti. Sono depotenzianti tutte quelle che limitano le persone e le organizzazioni. Sono potenzianti quelle che, al contrario, infondono energia, motivazione e creatività per lavorare meglio e con meno patema d'animo.

Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, la strada è quella di incominciare a dubitare di queste convinzioni limitanti e a porsi delle domande sulla loro validità, a scuotere i loro sostegni. Per smuovere le "gambe del tavolo", possiamo chiederci:

- I riferimenti da cui si sono tratte queste convinzioni sono davvero credibili?
- Non ci sono eccezioni a queste credenze?
- In un'economia dell'informazione e dei servizi come è quella attuale, hanno ancora senso questi presupposti?
- Quanto potrebbe costare emotivamente e finanziariamente non abbandonare queste convinzioni?
- Queste convinzioni non sono forse residui di un'epoca nella quale si lavorava in un certo modo perché non c'erano alternative?

3.3. Disegnare un oceano rosso

Per comprendere meglio un oceano rosso, Chan Kim e Renée Mauborgne nel loro saggio "Strategia Oceano Blu" (2005) propongono di provare a disegnare un quadro strategico. Svolgere questo lavoro ci consente di fare una sorta di fotografia dello stato attuale nel quale la maggior parte dei lavoratori si trova a interagire e a lavorare. Per fare un corretto quadro strategico bisogna mettersi dal punto di vista del mercato del lavoro e chiedersi: "Che cosa viene offerto?". Per rispondere a questa domanda, bisogna attenersi alla

legislazione del lavoro vigente che ha individuato una serie di diritti per il lavoratore[39] di cui i principali sono:

a) retribuzione: la Costituzione stabilisce che deve essere proporzionale alla quantità e qualità del lavoro, e sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa;

b) orario di lavoro: la durata dell'orario normale di lavoro è fissata per legge in un massimo di 40 ore settimanali (tuttavia i CCNL possono prevedere una durata inferiore, ad esempio 38 o 36 ore);

c) riposo settimanale: il lavoratore ha diritto, ogni sette giorni, a un periodo di riposo di almeno 24 ore consecutive;

d) ferie e festività: sono stabilite dalla legge e dai CCNL. In ogni caso per legge a ciascun lavoratore deve essere garantito un periodo annuale di ferie retribuite non inferiore a 4 settimane;

e) congedo matrimoniale: tutti i lavoratori dipendenti hanno diritto, in occasione di matrimonio avente validità civile, a un congedo retribuito, la cui durata generalmente è stabilita in 15 giorni (di calendario);

f) maternità/paternità: il Testo unico per la tutela ed il sostegno della maternità e paternità (D.Lgs. n. 151/2001) prevede varie forme di tutela in materia che vanno dal divieto, in via generale, di licenziamento della lavoratrice madre dall'inizio della gestazione fino al compimento di un anno del bambino (e, in certi casi, del padre lavoratore), alla garanzia di un periodo di astensione obbligatoria dal lavoro, di uno facoltativo a discrezione della lavoratrice, di una serie di permessi retribuiti e/o non retribuiti per l'assistenza e la cura del bambino (con particolare attenzione ai figli portatori di handicap). Una protezione analoga a quella prevista per la maternità naturale viene sancita in caso di adozione e di affidamento;

g) diritto allo studio: se un lavoratore segue corsi scolastici ha diritto ad effettuare turni e orari di lavoro particolari e godere di permessi per frequentare tali corsi;

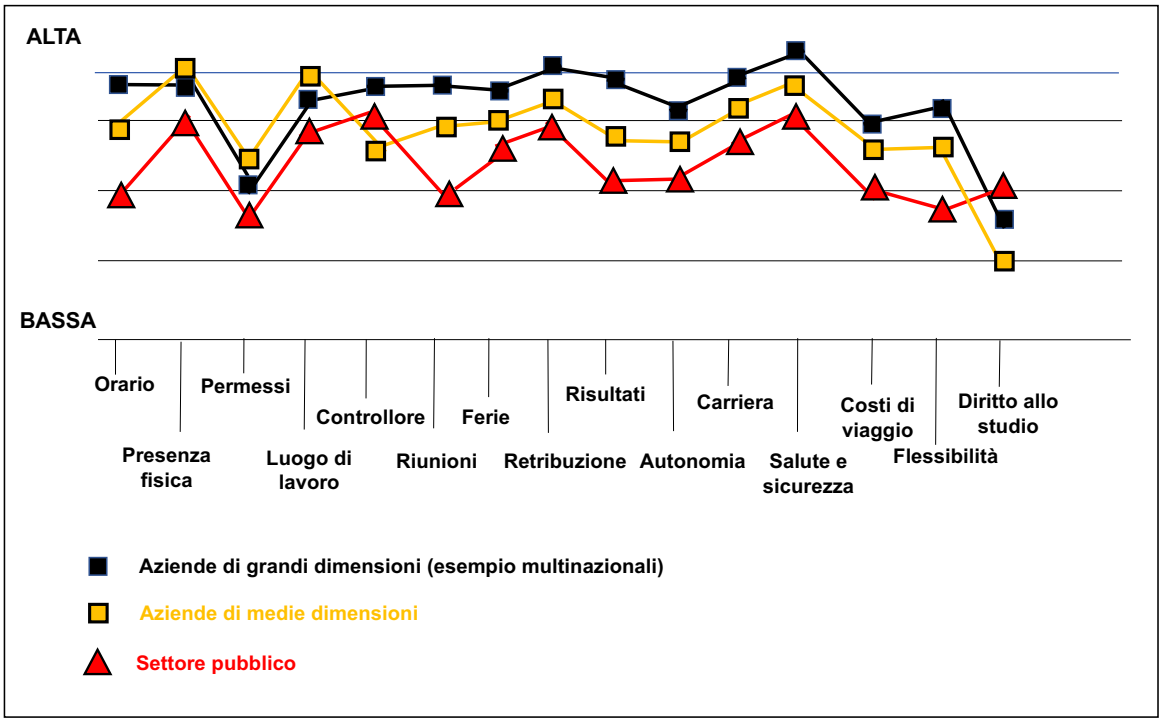
[39] Fonte: www.cliccalavoro.gov.it.

h) salute e sicurezza sul lavoro: il datore di lavoro deve attuare le misure necessarie a tutelare la salute e l'integrità fisica del lavoratore, nel rispetto di quanto previsto dal Testo Unico sulla Sicurezza sul Lavoro (D.lgs. n. 81/2008, integrato e corretto dal D.lgs. n. 106/2009);
i) attività sindacale: il lavoratore ha diritto di aderire ad associazioni sindacali, di manifestare il proprio pensiero e di svolgere attività sindacale;
l) sciopero: è un diritto, la retribuzione viene sospesa durante il periodo di sciopero;
m) parità uomo – donna: alla donna lavoratrice spettano gli stessi diritti che spettano al lavoratore uomo (su questo esiste un apposito codice delle pari opportunità tra uomo e donna, contenuto nel D.lgs. del 11 aprile 2006, n. 198).

La figura 3.2. rappresenta queste informazioni in forma grafica. Disegnare un quadro strategico, ci avvertono Kim e Mauborgne, non è mai cosa semplice. Anche solo identificare i principali fattori competitivi è un'opera tutt'altro che banale. Inoltre, pesare i fattori competitivi è altrettanto complesso. Per questo motivo, lo schema che segue, anche se non ha la pretesa dell'esaustività, ha comunque il vantaggio di essere facilmente comprensibile rispetto ad analisi numeriche/statistiche.

Nell'asse orizzontale sono rappresentati la gamma dei fattori (diritti) che contraddistinguono, in generale, i contratti e le modalità di lavoro esistenti. Nell'asse verticale, invece, è indicata la posizione d'importanza "alta" o "bassa" che si attribuisce a quel determinato fattore. Nell'esempio che segue ho preso in considerazione tre settori di riferimento: aziende di grandi dimensioni (ad esempio le imprese multinazionali), aziende di medie dimensioni e il settore pubblico. Ora, indipendentemente dall'attività svolta (terziario, manifatturiero, servizi, pubblica amministrazione, ecc.), possiamo osservare che le curve dei tre profili aziendali hanno andamenti simili.

Figura 3.2. – Il quadro strategico lavorativo dell'oceano rosso[40].



In pratica, un lavoratore potrebbe anche cambiare lavoro, ma con tutta probabilità si troverebbe in luoghi di lavoro analoghi e con le stesse regole. Potrebbe cambiare mansione, avere uno stipendio migliore, relazionarsi con colleghi e superiori più capaci, avere sfide più avvincenti, ma in definitiva le difficoltà potrebbero rimanere immutate. Ma quali sono esattamente questi impedimenti che causano la maggior parte dei problemi lavorativi? I prossimi paragrafi saranno dedicati proprio a questi falsi miti, incominciando da quelli relativi al tempo lavorativo.

3.4. Il mito del tempo lavorativo

La maggior parte dei lavoratori è remunerata per il tempo trascorso sul luogo di lavoro e per i risultati che eventualmente consegue. In pratica, la stragrande maggioranza dei lavoratori è tenuta a portare a termine i propri

[40] Questo grafico, anche se rielaborato dall'autore, è tratto da: Kim, Mauborgne (2005), p. 30 e sgg.; Kim, Mauborgne (2017), p. 118 e sgg.

compiti, ma allo stesso modo a trascorrere un determinato tempo all'interno del proprio luogo di lavoro. Come abbiamo già detto la legge fissa l'orario di lavoro normale a 40 ore settimanali, ma i contratti collettivi di lavoro possono stabilire una durata minore. Per orario di lavoro straordinario, invece, si intende quello eccedente il normale orario di lavoro, ovvero quello che supera le 40 ore settimanali. Ricordiamo che la legge ha stabilito che l'orario settimanale non può superare le 48 ore, comprese le ore di lavoro straordinario.

Perché esiste un orario di lavorio? L'orario di lavoro è un retaggio dell'Era Industriale, quando il lavoro non poteva essere ultimato se qualcuno non era al suo posto nella catena di montaggio. Non stiamo dicendo che non sia importante avere un orario di lavoro. Sapere di avere dei diritti al riguardo ci fa sentire più sicuri e tutelati. Tuttavia, per molti lavori il concetto tradizionale di lavoro (40 ore settimanali, dal lunedì al venerdì, dalle ore 9 alle ore 18) è superato. Oggi molte professioni richiedono più un lavoro di cervello che fisico. Siamo più connessi che presenti. La comunicazione e le relazioni lavorative sono sempre più mediate dai mezzi di comunicazione come internet, telefono, WhatsApp, email che face-to-face. Il lavoro del XXI secolo, come afferma Domenico De Masi, professore emerito di sociologia del lavoro presso l'Università di Roma nel suo libro "Sociologia del lavoro" (2018, p. 754), richiede sempre più «fluidità e creatività». Le idee, a ben guardare, possono venir fuori in ogni momento, non solo tra le 9 e le 18. Il lavoro non è il luogo fisico dove ci rechiamo ogni mattina, ma è ciò che facciamo. Sono le nostre idee, i nostri progetti, i risultati che produciamo, e non il tempo trascorso dietro una scrivania, a decretarne il successo. A questo proposito, lo scrittore polacco Joseph Conrad ebbe a dire: «Come faccio a spiegare a mia moglie che, quando guardo dalla finestra, io sto lavorando?». Se Conrad si domandava come potesse spiegare a sua moglie che uno scrittore può lavorare, in questo caso pensare, anche quando è intento a guardare dalla finestra, anche altri *knowledge workers*, manager, liberi professionisti, scienziati e artisti potrebbero trovarsi in situazioni analoghe. «Quando e dove lavora un creativo? – si domanda De Masi – Una delle condizioni indispensabili alla creatività, risorsa irrinunciabile dell'uomo

post-industriale, è la possibilità di destrutturare lo spazio e il tempo di lavoro. Al creativo occorre lavorare di volta in volta dove e quando egli meglio crede: in casa, in ufficio, nel laboratorio, nell'atelier, al bar, in ufficio, sulla spiaggia, in un bosco, nei giardini pubblici» (De Masi 2018, p. 756).

Il tempo può essere una libertà ma anche una gabbia. Nel lavoro tradizionale più che di libertà possiamo parlare di *gabbie del tempo*. Dove per *gabbie del tempo* intendiamo tutte quelle regole, norme, pratiche, consuetudini che modellano e regolano gli orologi e i calendari delle giornate, delle settimane, dei mesi e degli anni trascorsi al lavoro (Kelly, Moen 2011). Martedì riunione alle ore 9 e 30, al pomeriggio *conference call* alle 15 con il proprio team e alle 17 e 15 minuti *briefing* con il direttore commerciale: via così, settimana dopo settimana, anno dopo anno fino a desiderare l'agognata pensione. Altre gabbie del tempo sono ancora più sottili, come la convinzione di equiparare lunghe ore trascorse al lavoro con produttività, impegno ed efficienza. La verità è che l'orologio trasforma i lavoratori in bugiardi. Si danno malati per occuparsi di questioni famigliari. Giustificano un ritardo con il traffico in tangenziale. Scuse. Soltanto scuse che sono necessarie e inevitabili quando l'ambiente di lavoro è basato sul tempo trascorso e non sui risultati. Per cambiare rotta dobbiamo liberarci delle gabbie del tempo. Ma fare questo significa passare da un oceano rosso a un oceano blu. Aspetti che avrò modo di analizzare in seguito.

3.5. Il mito del presenzialismo

Per presenzialismo si intende l'impegno o il vezzo di essere sempre presenti al lavoro anche quando non ci si sente bene e dovremmo stare a casa a riposarci. Presenzialismo è quando si è tra i primi a entrare e gli ultimi a uscire dall'ufficio. Presenzialismo è quando ci si trattiene ben oltre l'orario consentito. Presenzialismo è quando mangiamo in ufficio nella pausa pranzo per non perdere tempo. Presenzialismo è quando si considerano ferie e permessi come una specie di benefit di cui godere solo in casi di estrema necessità. Presenzialismo è quando si partecipa a tutte le riunioni e non si dice mai no a nessuno. Presenzialismo non significa, però, efficienza. Molti dipendenti

possono anche essere presenti fisicamente sulla propria postazione di lavoro, ma non avere il cervello acceso. In questi casi, il presenzialismo è quando il dipendente arriva in orario al lavoro, ma poi trascorre un'ora a fare altro, come ad esempio giocare al solitario davanti al computer, fare acquisti su Amazon o tenere d'occhio le ultime notizie del calcio mercato. Purtroppo il presenzialismo è tanto diffuso e, per alcune realtà lavorative, anche molto apprezzato perché è sinonimo di impegno, professionalità e attaccamento aziendale. Quello che invece il presenzialismo crea è una cultura della prudenza e del sospetto che porta alcuni ad affermare: «Ho finito quel progetto con due giorni di anticipo, ma è meglio che non dica nulla al mio capo perché altrimenti poi dovrò fare dell'altro» (vedi paragrafo 4.12 e 4.13.). Ancora una volta è importante sottolineare che quello che davvero conta sono i risultati che si conseguono e non la sola presenza fisica sul posto di lavoro.

3.6. Il mito del controllo

Per l'oceano rosso il lavoro è disciplina, rigore, ordine. I lavoratori si devono recare in Azienda non per giocare ma per lavorare. Le Aziende non si possono permettere fannulloni o furbetti. Per questo bisogna che chi di dovere vigili e controlli. D'altra parte anche la Legge ricorda che «Il prestatore di lavoro deve usare la diligenza richiesta dalla natura della prestazione dovuta, dall'interesse dell'impresa e da quello superiore della produzione nazionale. Deve inoltre osservare le disposizioni per l'esecuzione e la disciplina del lavoro impartite dall'imprenditore e dai collaboratori di questo dai quali gerarchicamente dipende» (art. 2104 C.C.). Sappiamo che nella realtà i manager non possono controllare sempre tutti i loro subordinati. Tuttavia, il mito del comando è cruciale per la stessa sopravvivenza dell'organizzazione che opera in un oceano rosso. Ma come può avvenire il controllo? Secondo il sociologo Amitai Etzioni, le organizzazioni possono controllare i loro membri in

molti modi che di seguito vado a esporre, aggiungendovi anche alcune considerazioni personali tratte dalle mie esperienze professionali[41].

3.6.1. Principio della coercizione

Questo tipo di controllo dà come risultato l'alienazione. I membri dell'organizzazione che vengono controllati in questo modo reagiranno opponendo resistenza e cercheranno di evitare la situazione coercitiva. In mancanza di altre alternative, risponderanno con un atteggiamento di ottusa conformità minima. Gli esempi delle prigioni, delle piantagioni di schiavi, dei lavori forzati e dell'esercito rafforzano questa tesi di Etzioni. A mio avviso, anche il sistema punitivo adottato da molte organizzazioni per far rispettare, ad esempio, le direttive sulla salute e sicurezza sui luoghi di lavoro può rientrare in questa categoria coercitiva. Questo sistema punitivo, anche se nel breve periodo può dare dei frutti, nel lungo periodo è decisamente deleterio perché ha troppi effetti collaterali. Innanzitutto, le punizioni perché funzionino devono essere molto dure o altamente probabili e questo potrebbe causare all'organizzazione problemi etici. Oltre a ciò, l'organizzazione dovrebbe disporre di preposti adibiti al controllo continuo e costante dei loro subordinati affinché seguano le norme sulla sicurezza. Un altro effetto collaterale si potrebbe verificare nei momenti in cui i preposti non sono presenti. In questi casi, i lavoratori potrebbero ritornare alle loro cattive abitudini anche solo per dispetto nei confronti del sistema punitivo stesso. I lavoratori, poi, potrebbero diventare degli esperti nel "non farsi beccare" aumentando le difficoltà di vigilanza. Un altro effetto indesiderato è che un sistema punitivo rovina le relazioni interpersonali. Concludendo possiamo dire che sperare di controllare i comportamenti attraverso sistemi coercitivi e punitivi non è auspicabile.

[41] Etzioni sviluppa la sua tesi considerando soltanto gli orientamenti dei membri che occupano le posizioni più basse di un'organizzazione (gli operai, i reclusi). Ma la sua «teoria della conformità» può essere applicata a livello più ampio, ovvero a tutti i membri di un'organizzazione, compreso lo staff che dà ordini e che occupa le più elevate posizioni dell'amministrazione (Collins 1988, p. 564). Le pagine che seguono, sono state tratte sia dai lavori di Collins (1988) p. 561- 571 che da Bonazzi (1991) pp. 292-296.

3.6.2. Principio della sorveglianza

Controllare il comportamento dei lavoratori sorvegliandoli direttamente fa sì che essi si conformino solo a quei compiti che sono direttamente osservabili. Le organizzazioni che usano questa forma di controllo devono disporre, oltre che dei manager, anche di altro personale all'interno della gerarchia di controllo, cioè guardie o supervisori il cui compito sarà semplicemente quello di sorvegliare affinché non vengano commesse infrazioni. Quando alla sorveglianza si aggiungono sanzioni coercitive o pecuniarie, c'è il rischio che i lavoratori distolgano l'attenzione dal compito che si deve eseguire concentrandosi invece su ciò che si deve fare per non essere puniti. Prendiamo, ancora una volta, come esempio la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro. In Italia abbiamo una precisa Legge che regolamenta la materia: D.Lgs. 81/08. In questo Decreto, il legislatore impone precisi obblighi per i Datori di Lavoro, i Preposti e i Lavoratori. Sono obblighi sanzionati amministrativamente e penalmente. Tuttavia, nella mia attività di formatore e consulente su queste tematiche mi sono spesso imbattuto in realtà in cui si fa il contrario di quanto prescritto, consapevoli che, ahimè, i controlli da parte degli organismi competenti sono spesso deficitari. La verità è che la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro è un processo che riguarda tutti. Come si sa, "il pesce puzza dalla testa": perciò, se un lavoratore appena assunto entra in una Ditta e vede che i suoi superiori sono i primi a trasgredire la normativa sulla sicurezza (non indossare uno specifico dispositivo di protezione individuale, ad esempio degli occhiali), si sentirà giustificato a non farlo neanche lui. Per intervenire efficacemente su questi temi è importante che ciascuno di noi si prenda davvero «cura della propria salute e sicurezza»[42] e che interiorizzi una cultura della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro, perché non vi è cambiamento senza consapevolezza e non vi è consapevolezza senza una presa di coscienza.

[42] Nel D.Lgs. 81/08 all'art. 20 comma 1 viene detto che «Ogni lavoratore deve prendersi cura della propria salute e sicurezza e di quella delle altre persone presenti sul luogo di lavoro, su cui ricadono gli effetti delle sue azioni o omissioni, conformemente alla sua formazione, alle istruzioni e ai mezzi forniti dal datore di lavoro».

3.6.3. Principio delle ricompense materiali

Questo tipo di controllo induce un atteggiamento di tipo acquisitivo. I membri si conformano nella misura in cui vi è un collegamento tra il loro comportamento e tali ricompense, e si conformano solo a quelle richieste che procurano loro ricompense. In pratica, i mezzi di controllo materiale conducono i lavoratori a concentrarsi soltanto sulle ricompense privilegiando la quantità alla qualità. I lavoratori che vengono, ad esempio, pagati in base alla quantità della produzione (a cottimo), staranno attenti solo alla quantità ed ignoreranno la qualità. È molto probabile che questa pratica di controllo faccia nascere gruppi informali o formali (per esempio i sindacati) per la lotta alle ricompense.

3.6.4. Principio delle regole e delle procedure

Il controllo dei lavoratori può avvenire anche tramite norme, regole e procedure scritte a cui ciascun lavoratore deve attenersi. In questi contesti si cerca di formulare regole che abbraccino la maggior parte dei procedimenti standard e si enuncia anche una serie di principi da applicare in caso di circostanze eccezionali. Come osserva Collins nel suo manuale sulle “Teorie sociologiche”, «questo tipo di organizzazioni, fondate sulla promulgazione di regole e sulla loro rigida osservanza, sono anche famose per la loro lentezza e per la loro incapacità di affrontare situazioni nuove o eccezionali; anche se esistono regole da applicare in questi casi straordinari, si perde molto tempo prezioso nel cercare di trovarle e capire quali siano» (Collins 1988, p. 570). Queste patologie burocratiche sono ben note. Perché, allora, si usano le regole? Le regole sono, in parte, la risposta alla domanda «chi controlla i controllori?». Non si deve però dimenticare che le regole non si fanno rispettare da sole. Spesso, infatti, molti regolamenti e procedure sono evasi, infranti o ignorati dai gruppi informali che li considerano assurdi. Ancora una volta ho visto, nella mia attività professionale, eludere, da parte di molti lavoratori con la complicità dei loro superiori, le procedure di sicurezza perché ritenute un impedimento alla produzione. Un aspetto importante, richiamato anche dal Testo Unico sulla

Sicurezza, è il dialogo e il confronto tra chi impartisce direttive e chi le deve attuare.

Le regole e le procedure, secondo Herbert Simon (2001), hanno però una loro utilità soprattutto nei casi di decisioni difficili. Pensando alle procedure che riguardano, ad esempio, la sicurezza e la salute, concordo con questa lettura di pensiero. In questi casi, sapere esattamente che cosa fare può facilitare l'incertezza di coloro che devono decidere.

3.6.5. Principio del controllo sulle informazioni

Chiunque sia in grado di fornire delle informazioni esclusive che definiscono la realtà in cui opera l'organizzazione possiede un potere nascosto su ciò che farà quell'organizzazione; tale potere cresce in proporzione all'incertezza dell'ambiente circostante. Non a caso i massmediologi affermano che "informazione è potere". In virtù di questo principio, spesso, molti manager (e non solo) nascondono informazioni preziose per avvantaggiarsi rispetto agli altri. Oltre a ciò molte comunicazioni che circolano all'interno di un'organizzazione sono lacunose ed espresse in modo poco chiaro, lasciando al destinatario il compito di decifrarle con risultati non sempre auspicabili.

3.6.6. Principio del controllo dell'ambiente

Quanto più è ristretto il *setting* fisico, tanto più i membri si adeguano almeno alle richieste minime dell'organizzazione. La forma più estrema di questo tipo di controllo è la prigione o il campo dei lavori forzati, dove le mura tengono insieme l'organizzazione. Ma si pensi anche ai reparti nelle fabbriche o agli *open space* degli uffici, nei quali è reso più facile esercitare la sorveglianza e rendersi conto di chi è presente e di chi è assente, di chi sta lavorando e chi no. Personalmente rimango sempre basito quando vedo le aziende garantire la *privacy* dei loro dipendenti, quando poi i loro uffici sono chiusi con vetrate trasparenti.

3.6.7. Principio dell'ispezione dei risultati della prestazione

In questi casi ai lavoratori viene concessa una maggiore libertà di esecuzione dei loro compiti perché ciò che conta sono i risultati prodotti. Al centro di questa tipologia di sorveglianza e controllo ci sono i risultati ottenuti e non i comportamenti. In pratica, i lavoratori vengono controllati attraverso il loro stesso prodotto: basti pensare ai sistemi di lavoro a cottimo. Questo metodo è meno alienante di quelli visti precedentemente, ma fa sì che i lavoratori, invece di impegnarsi per gli scopi più ampi dell'organizzazione, si limitino a una mera osservanza degli aspetti dell'*output* che possono essere misurati. A livello strutturale, le organizzazioni che usano questa forma di controllo devono avere uno staff che tenga tutta una serie di registrazioni: ciò potrebbe creare un orientamento spersonalizzante, da scribacchini intenti a trasformare tutto in numeri da conteggiare.

Il mito del controllo è alimentato da una cultura del sospetto e della diffidenza. Per passare, però, da un oceano rosso a un oceano blu si deve invertire rotta e incominciare a pensare in termini di fiducia e di auto-responsabilità (vedi paragrafo 4.13.), come avremo modo di vedere nel capitolo 4 "L'ambiente di lavoro basato sui risultati".

3.7. Il mito del comando

Potremmo dire che dare ordini e ricevere ordini è il centro cerimoniale dell'organizzazione del lavoro. Erving Goffman, nel suo famoso libro "La vita umana come rappresentazione" (1997), paragona la vita a una sorta di teatro in quanto essa consiste di rappresentazioni che hanno i loro attori e il loro pubblico. La *ribalta* è il luogo in cui si svolge una rappresentazione. Il *retroscena* è, invece, un luogo che non è visibile dalla ribalta. Goffman descrive il rituale del dare ordini come una rappresentazione teatrale nella quale entrambe le parti conoscono e recitano la loro parte. Chi dà ordini domina la rappresentazione cercando di apparire imponente e padrone di sé. In Azienda non tutti possono dare ordini. Solo i capi. Ecco perché essi diventano una sorta di "oggetto sacro" dell'organizzazione, un simbolo del gruppo organizzato (Collins 1988). Anche

chi riceve ordini partecipa al rituale, ma in un modo più passivo e controllato. Egli deve assumere il ruolo del pubblico deferente e deve quantomeno dare a vedere di avere intenzione di obbedire, indipendentemente da come si possa comportare quando chi dà ordini non è lì presente. In pratica, chi dà ordini acquisisce una personalità da ribalta, chi riceve ordini una personalità da retroscena, poiché queste sono le sfere in cui sono massime le gratificazioni dell'ego.

L'esperienza del dare e ricevere ordini costituisce un *continuum*. Alcune persone non fanno altro che dare ordini; altre non fanno altro che ricevere ordini. Tuttavia ve ne sono altre che ricevono ordini dai loro superiori e a loro volta li danno ai propri subordinati. Il numero stesso di esperienze di dare e riceve ordini può variare, sia entro una singola posizione organizzativa sia tra sfere differenti della vita di un individuo (per esempio sul lavoro potremmo avere l'autorità di dare ordini, mentre in un altro contesto potremmo ricevere ordini).

«Aspettarsi di diventare in futuro una persona che dà ordini, afferma Collins, fa sì che si tenda a identificarsi con la cultura di classe di chi dà ordini anche se attualmente si è una persona che riceve ordini. Viceversa, l'aspettarsi di non salire in futuro fa sì che gli individui si identifichino contro la cultura di chi dà ordini» (Collins 1988, p. 269). Si tratta del noto principio della *socializzazione anticipatoria*. Kanter (1977), ad esempio, scoprì che i manager di livello più basso delle grandi imprese tendevano a essere entusiasti dei loro lavori e a identificarsi con il top management quando percepivano che potevano avanzare di carriera. Viceversa, coloro che si trovavano in "punto morto" nella loro carriera professionale, che avevano rinunciato a sperare in una promozione, erano più distanti dall'organizzazione e più orientati verso la loro vita privata. Essi erano, inoltre, cinici e critici nei confronti dell'alta direzione.

3.8. Il mito delle riunioni

- «Buongiorno, vorrei parlare con il dott. Rossi per cortesia».
- «Mi dispiace, risponde con modi cortesi la segretaria, ma è in riunione».

Quante volte, un po' tutti, ci siamo imbattuti in questa situazione? Secondo un sondaggio online realizzato dalla Microsoft che ha raccolto le opinioni di 38 mila intervistati di più di 200 nazioni, le riunioni di lavoro sono spesso una grande perdita di tempo e di produttività[43]. Da questa ricerca è emerso, inoltre, che più si lavora e meno si è produttivi. Gli impiegati lavorano in media 45 ore a settimana, ma ritengono che 17 di queste ore siano improduttive. Inoltre i dipendenti trascorrono in media 5,6 ore ogni settimana in riunione. Il campione di questa ricerca ha dichiarato che il 69% le ritiene totalmente inutili. È stato, inoltre, stimato che le riunioni hanno un costo di 37 miliardi di dollari all'anno.

Perché allora persiste il mito delle riunioni? Il problema non è la riunione in sé, ma i preconcetti che essa nasconde, ovvero che l'atto stesso di riunirsi sia anche una forma di lavoro. Se porta a qualcosa di concreto è lavoro. Se invece non produce nulla, è una perdita di tempo (vedi paragrafo 4.9.).

Da un punto di vista sociologico le riunioni rappresentano anch'esse una sorta di rituale di gruppo. Punto nodale per l'interpretazione del rituale restano ancora oggi le riflessioni formulate, a suo tempo, da Émile Durkheim (1912), a partire dalle quali si è poi sviluppata gran parte delle successive interpretazioni. In termini molto generali un rituale ha i seguenti elementi distintivi.

1) *La riunione fisica di un gruppo di persone*. La società, secondo Durkheim, diventa reale quando gli esseri umani sono realmente in presenza gli uni degli altri: ecco perché la presenza fisica è l'ingrediente cruciale del rituale; inoltre quanto più grande è il gruppo che si è riunito, tanto maggiore è «il potenziale di generazione di intensi effetti rituali» (Collins 1988, p. 244).

2) *La condivisione di un medesimo focus di attenzione e la reciproca consapevolezza di ciò*. Una grande e anonima folla di individui che passa fianco a fianco gli uni agli altri nelle strade di una città non genera solidarietà rituale

[43] Fonte: Saya I., *Riunioni sul lavoro? A volte sono una perdita di tempo*, 3 settembre 2014, http://www.businesspeople.it.

perché essa non possiede un focus comune. Solo quando le persone sono consapevoli della loro reciproca consapevolezza e quando hanno un medesimo focus di attenzione il rituale può avere inizio. Facciamo degli esempi: dire la preghiera prima di pranzare, fare il segno della croce prima di entrare in una chiesa cattolica, il taglio del nastro da parte del Sindaco per l'inaugurazione di una scuola, ecc., sono tutti modi con i quali i membri del gruppo smettono di fare quello che stanno facendo individualmente, prestano attenzione alla medesima cosa e riconoscono il gruppo in questa azione (Collins 1998).

3) *Una tonalità emozionale comune*. Può essere il rispetto o la devozione (come in un culto religioso), la gioia (come in una celebrazione festiva), l'eccitazione (come per il goal segnato dalla nostra squadra del cuore), ecc. Le emozioni possono anche essere negative, come il sentimento di dolore in un funerale o la rabbia verso un criminale. «Tanto più un'emozione riuscirà a coinvolgere tutti i membri del gruppo» (Collins 1988, p. 246), quanto più i sentimenti di ciascuno si contageranno. Perciò durante il corteo funebre ci sentiamo più addolorati di quando siamo arrivati, ci sentiamo più entusiasti della nostra squadra di calcio quando siamo trascinati ad applaudire o intonare i cori da stadio, più colmi di gioia quando siamo nel pieno di un concerto musicale, più devoti quando manteniamo un silenzio comune in una chiesa.

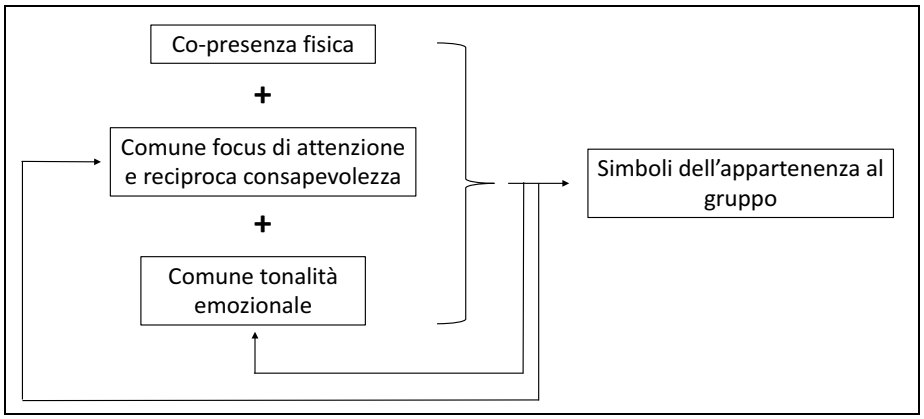
4) *Oggetti sacri: simboli che rappresentano l'appartenenza al gruppo*. Essi possono essere oggetti, totem, persone, gesti, parole, inni, ecc. Questi simbolismi sacri aumentano la fiducia tra i membri del gruppo e posso anche generare una giusta rabbia verso i componenti che non li rispettano. Gli appartenenti del gruppo sentono, in qualche modo, di avere il diritto morale e persino il dovere di punire i trasgressori. Afferma Collins: «La "batteria" rituale non fornisce solo energia positiva ai suoi membri fedeli, ma si scarica violentemente contro coloro che per così dire hanno violato le regole. I rituali sono molto potenti perché hanno effetti che possono perdurare anche nei momenti in cui il gruppo non è riunito. Gli individui, guidati dalle energie

emozionali immagazzinate nel loro corpo e negli oggetti sacri che ricordano il loro gruppo, sono motivati a ritornare insieme e a eseguire di nuovo i rituali» (Collins 1998, p. 247).

Le riunioni, perciò, non devono essere viste in senso negativo perché anch'esse possono generare una "batteria" tra chi vi partecipa. Il problema, come abbiamo detto, è quando diventano inutili e o improduttive.

La figura 3.3. sintetizza il rituale dell'interazione mettendo in evidenza l'aspetto circolare della relazione. La diffusione di una emozione comune aumenta la pressione volta a stabilire un focus di attenzione. L'aumento del focus di attenzione, a sua volta, fa sì che ogni individuo senta più intensa l'emozione. Scrive Collins: «I rituali che riescono bene aumentano il potere delle emozioni di gruppo; essi sono batterie che fanno imballare i circuiti sociali, per così dire, in quanto intensificano i sentimenti attraverso il contagio in tutto il gruppo» (Collins 1998, p. 246).

Figura 3.3. - Il rituale dell'interazione[44]*.*



3.9. Oceani blu

Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, come abbiamo detto, la chiave è quella di disegnare una nuova curva di valore che rappresenta la colonna portante di questa strategia. Per farlo dobbiamo mettere a confronto

[44] Schema tratto da Collins R. (1988), p. 245.

l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*[45] con le altre *policy* organizzative dirette a incoraggiare e a potenziare la cooperazione, la comunicazione e l'elasticità, in special modo per ciò che concerne i concetti relativi allo spazio e al tempo. Di seguito, analizziamo le più significative.

a) *Part-time working*: è un contratto a tempo parziale che dispone un orario lavorativo minore rispetto a quello a tempo pieno (art. 1, comma 2, D.L.gs. 61/2000), che viene fissato o dalle norme di legge in 40 ore settimanali o dal CCN (relativamente al minore orario settimanale predisposto). Quando il *part-time* dura solamente per un circoscritto spazio-temporale, allora ci troveremo dinanzi a forme di *voluntary reduced hours*.
b) *Flex-time*: è uno strumento disciplinato dai singoli CCNL e sta a indicare un sistema di orario che renda possibile ai lavoratori di poter cambiare l'ordine temporale della prestazione lavorativa, eseguendo tuttavia un numero regolare di ore in un determinato periodo.
c) *Time Off In Lieu* (TOIL): si tratta della banca delle ore, un sistema in cui l'elasticità dell'orario lavorativo viene ottenuta mediante l'utilizzo di un meccanismo compensativo. Al dipendente, in tal caso, viene concessa l'opportunità di mettere da parte delle ore (crediti) mediante il c.d. lavoro straordinario in quei periodi in cui l'attività lavorativa si manifesta con maggiore forza. Questi crediti possono essere impiegati nelle attività familiari o personali o sotto forma di riposi compensativi.
d) *Annualized hours*: si tratta di una logica che permette ai dipendenti di indirizzare una buona quantità delle proprie ore lavorative al lavoro elastico. Questa modalità di gestione dell'orario ha la capacità di regolarizzare le oscillazioni stagionali di domanda, somministrando un periodo di lavoro flessibile ai lavoratori nel momento in cui la stagionalità è bassa.

[45] L'ambiente di lavoro basato sui risultati deriva dai lavori di Cali Ressler e Jody Thompson autrici del modello ROWE (Results-Only Work Environment). Si veda: Ressler, Thompson (2008).

e) *Compressed working weeks*: questa modalità permette di gestire l'orario di lavoro settimanale diversamente rispetto a quello tradizionale, così come i giorni di riposo, senza mutare comunque il numero globale di ore lavorate.
f) *Career breaks* (chiamato anche "anno sabatico"): consente ai lavoratori l'opportunità di sospendere momentaneamente la propria attività lavorativa, concedendosi un periodo di aspettativa, per ragioni differenti da quelle lavorative.
g) *Zero hours contract*: questo contratto concede la possibilità alle persone di svolgere le proprie mansioni in alcuni determinati periodi di tempo, senza precisare tuttavia la quantità di ore. Questo contratto viene anche definito "a chiamata o intermittente" e viene attivato qualora si presenti la necessità di utilizzare un lavoratore per prestazioni con frequenza non predeterminabile, permettendo al datore di lavoro di servirsi dell'attività del lavoratore, chiamandolo all'occorrenza.

Ci sono poi contratti che hanno come forma di elasticità, oltre all'orario lavorativo, il luogo di lavoro. In pratica, viene data la possibilità al lavoratore di adempiere ai propri compiti da qualsiasi luogo, come da casa, sul treno, dai clienti, ecc. A permettere queste *policy* sono le tecnologie informatiche che consentono di essere collegati dove e quando si vuole. Vediamo, di seguito, alcune forme di questa tipologia lavorativa.

h) *Condivisione delle postazioni*: vi è la condivisione degli spazi lavorativi in maniera tale da semplificare la comunicazione e la collaborazione; in tale maniera i lavoratori possono scegliere il luogo in cui lavorare e anche le postazioni divengono così mobili ed elastiche.
i) *Telecottage:* il lavoro viene esplicato in centri equipaggiati con tecnologie (i quali possono essere creati da una singola impresa, da un gruppo di aziende o anche da enti pubblici) che incidono sul lavoro e sulla comunicazione, dove vengono ospitate persone di differenti imprese e di differente estrazione, accomunate solamente dalla contiguità geografica

del centro alla propria casa. Questi centri possono essere strutturati da un'azienda singola, da un consorzio di imprese o anche da enti pubblici.

j) *Coworking*: è uno spazio dove condividere insieme ad altri postazioni e strumenti di lavoro. Questi luoghi permettono l'utilizzo temporaneo di connessione Internet, locali e sale per attività singole o di gruppo (colloqui, riunioni, conferenze) allo scopo di favorire l'incontro e scambio d'idee tra professionalità di diversi ambiti lavorativi e l'abbattimento dei costi fissi per start up, liberi professionisti e piccole imprese.

k) *Home-based telework* chiamato anche "telelavoro". Per telelavoro**,** come ci suggerisce la parola, si intende un lavoro che si svolge a distanza rispetto alla sede centrale. In Italia è regolamentato dalla Legge 877 del 1973. Il telelavoro vincola a lavorare da casa e l'azienda trasferisce le medesime responsabilità del posto di lavoro a casa del dipendente. In definitiva, il telelavoro è una scelta che il dipendente fa all'origine: lavorare da casa anziché in ufficio, con l'obbligo di essere online durante tutto l'orario di lavoro e la dotazione di strumenti idonei (che il datore di lavoro deve fornire e verificarne la funzionalità). Una volta stabilito il luogo in cui si svolge il telelavoro (nella maggior parte dei casi l'abitazione del dipendente), il datore trasferisce in quella sede le stesse responsabilità che avrebbe avuto in ufficio, quindi deve verificare che sia idoneo all'attività e in totale sicurezza.

l) *Smart working* chiamato anche "lavoro agile o intelligente". A differenza del telelavoro, lo *smart working* non presuppone una scelta definitiva, ma può essere utilizzato per particolari periodi e in determinate situazioni (come è accaduto per l'emergenza sanitaria causata dal Covid-19). Le modalità di esecuzione delle prestazioni sono simili al telelavoro: sfruttare i mezzi tecnologici da casa (o altro luogo) senza il bisogno di recarsi in sede. In pratica, il lavoratore svolge la propria attività fuori dall'azienda, ma decide in piena autonomia i tempi e il luogo di lavoro, senza una postazione fissa. Il lavoratore è quindi libero di scegliere e cambiare il luogo di lavoro come e quando preferisce. Ad esempio, potrà lavorare da

casa, da una camera d'albergo, da un bar o, come accade sempre più spesso, da un *coworking*.

Indubbiamente queste nuove *policy* hanno elementi di novità perché incoraggiano un modello di *empowerment* delle famiglie che si fondi sul concetto di ottimizzazione del capitale umano e sociale del nucleo familiare, visto come *stakeholder*, e quindi portatore di interesse dell'impresa. Da questo punto di vista, il compromesso lavoro-vita privata non viene visto più solamente come un costo, bensì come un investimento fruttuoso per le imprese.

A questo punto è importante porsi una domanda: «Queste *policy* sono esempi di oceani blu?». Potrebbero esserlo soprattutto il telelavoro e lo *smart working,* ma in realtà, anche se le Leggi esistono, gli scogli rimangono. E sono ostacoli soprattutto culturali, come avremo modo di dimostrare. Come spiegano Ressler e Thompson sul loro sito internet, «Per anni il ROWE (acronimo di *Results-Only Work Environment* ovvero l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*) è stato confuso con il lavoro in remoto o lo *smart work*. Tuttavia, queste modalità lavorative non sono una garanzia di autonomia, ma piuttosto un'alternativa ai vincoli dell'ufficio. Nella realtà telelavoro o *smart working* presuppongono, quasi sempre, un orario predefinito (ad esempio dalle 9 alle 18) rispetto al quale il dipendente può muoversi con una certa elasticità. Inoltre queste modalità sono spesso viste come un privilegio e concesse o negate sulla base di criteri che non hanno nulla a che vedere con la qualità del lavoro. La strategia ROWE prevede invece un'autonomia che investe tutti gli aspetti del lavoro: dall'organizzazione, alla gestione delle priorità, fino all'esecuzione»[46]. La tabella che segue mostra le differenze che riguardano il lavoro flessibile con l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*.

[46] Fonte: http://www.culturerx.com.

Tabella 3.1. - Differenze fra il lavoro flessibile e l'Ambiente di lavoro basato sui risultati[47].

Lavoro flessibile	***Ambiente di lavoro basato sui risultati***
Permesso necessario.	Nessun permesso necessario.
Opzioni limitate – inflessibile.	Opzioni illimitate – fluido.
Controllato dal management.	Gestito dai lavoratori.
Esige rispetto di politica aziendale e linee guida.	Esige responsabilità e obiettivi chiari.
Attenzione posta sui "giorni liberi".	Attenzione posta sui "risultati".
Domanda elevata e basso controllo.	Domanda elevata e elevato controllo.

L'oceano blu che stiamo cercando di definire non si basa sull'orario flessibile, che in realtà non è seriamente utile né all'Azienda e neppure al lavoratore. Non si trova neanche nell'equilibrio tra vita privata e lavoro, che nella società attuale sarebbe davvero difficile attuare (vedi paragrafo 5.9.). Non è neppure in una migliore organizzazione del lavoro. Ma neanche in regole del tipo «niente riunioni al giovedì», oppure «venerdì pomeriggio si lavora da casa». La soluzione non si trova neppure negli infiniti corsi che vengono proposti per migliorare la propria vita come, ad esempio, "come gestire efficacemente lo stress", "la gestione efficace del tempo" e così via. L'oceano blu non si trova neppure nel telelavoro o nello *smart working,* perché in definitiva sono opzioni che comportano quasi sempre un presenzialismo e il rispetto di un orario di lavoro. In pratica tutte queste *policy* non sono altro che una serie di pseudo-rimedi, dei palliativi (Ressler, Thompson 2008).

Per disegnare un oceano blu, non ci sono trucchi o scorciatoie. L'unica soluzione è cambiare da cima a fondo le regole del gioco. Cambiare una cultura del lavoro che non consideri solo il tempo passato in ufficio, bensì i risultati effettivamente conseguiti, dando ai lavoratori più fiducia e autonomia.

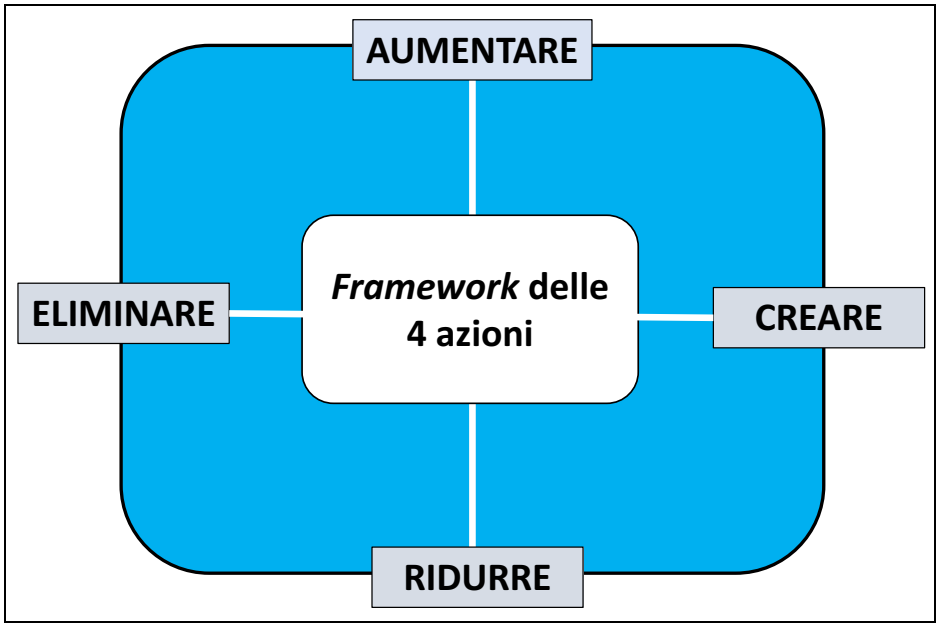
[47] Tabella tratta da Ressler, Thompson (2008) p. 83.

3.10. Il *framework* delle quattro azioni per disegnare un oceano blu

Per spezzare il *trade-off* tra lavoro e vita privata e creare un oceano blu, Kim e Mauborgne (2005) suggeriscono di rispondere a quattro domande fondamentali che sfidano la logica tradizionale consentendo di modificare lo status quo. Sono domande molto potenti perché stimolano la creatività e suggeriscono nuove prospettive per lavorare in un'ottica di maggiore soddisfazione e benessere.

1) Tra i fattori che il mercato del lavoro dà per scontati, quali andrebbero *eliminati*? Questa prima domanda obbliga a considerare l'opportunità di eliminare fattori che sono oggetto di controversia e malumore. Essi vengono spesso dati per scontati, benché non abbiano più valore o siano arrivati addirittura a distruggere il valore stesso del lavoro. La percezione del valore da parte di chi lavora attraversa un cambiamento fondamentale, ma le aziende, focalizzate solo sulla concorrenza, sull'abbattimento dei costi e sulla redditività, non prendono alcun provvedimento al riguardo o, a volte, nemmeno se ne accorgono.
2) Quali fattori andrebbero *ridotti ben al di sotto* nel mondo lavorativo? Rispondere a questa seconda domanda obbliga a determinare se l'organizzazione del lavoro sia stata spinta troppo oltre, nello sforzo di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'Azienda. In questo caso, le imprese potrebbero correre il rischio di spingere troppo sull'acceleratore, senza ottenere nulla in cambio. Anzi molte di queste *policy* provocano spesso stress, demotivazione e malumore tra i lavoratori.
3) Quali fattori andrebbero *aumentati ben al di sopra* nel lavoro? Questa domanda costringe a scoprire quali fattori possono essere aumentati al fine di creare maggior valore e benessere in chi lavora.
4) Quali fattori, mai offerti nel lavoro, dovrebbero essere *creati*? Questa domanda, invece, aiuta a scoprire fonti totalmente nuove per la creazione di valore per chi lavora all'interno di una organizzazione.

Figura 3.4. – Rappresentazione grafica del framework delle quattro azioni[48].



La tabella che segue mostra, nello specifico, l'applicazione del *framework* delle quattro azioni all'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*.

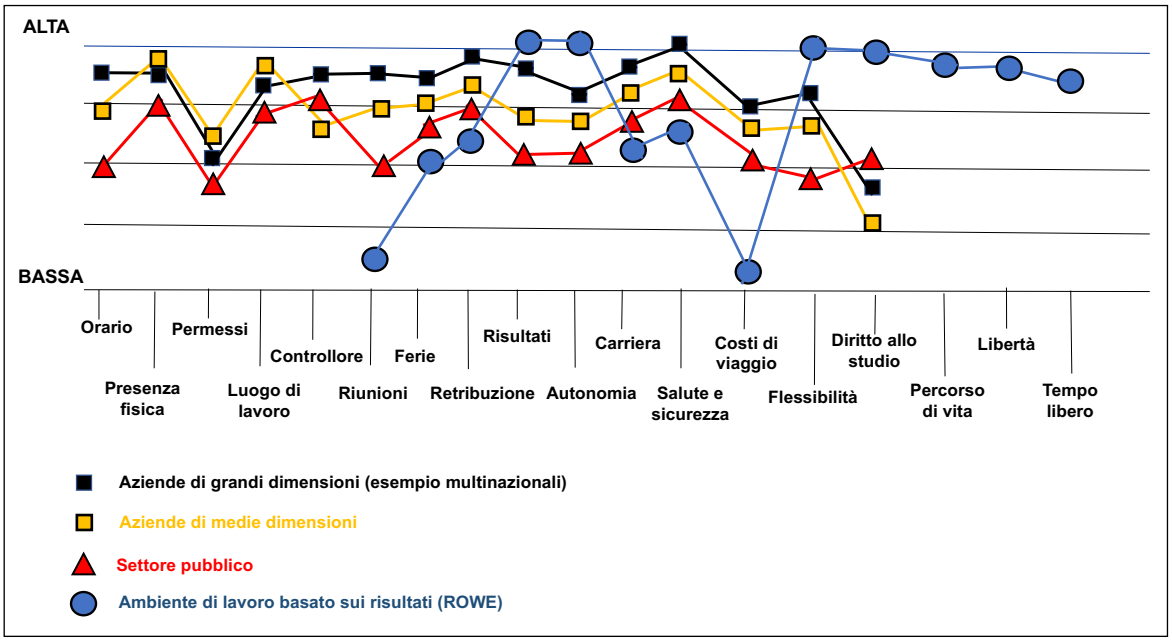
Tabella 3.2. – Il framework delle quattro azioni applicato all'Ambiente di lavoro basato sui risultati (ROWE)[49].

Eliminare	***Aumentare***
- Orario - Presenza fisica - Permessi - Controllore - Luogo di lavoro	- Risultati - Autonomia - Flessibilità - Carriera - Diritto allo studio
Ridurre	***Creare***
- Riunioni - Costi di viaggio	- Percorso di vita - Tempo libero - Libertà

A questo punto ci sono tutti gli elementi per poter disegnare una nuova curva di valore.

[48] Questo schema, anche se rielaborato dall'autore, è tratto da Kim e Mauborgne (2005).
[49] Tabella, anche se rivista dall'autore, è tratta da: Kim, Mauborgne (2005) p. 40 e sgg.; Kim, Mauborgne (2017) p. 223 e sgg.

Figura 3.5. – La nuova curva di valore dell'oceano blu[50].



Affermano Kim e Mauborgne: «Le aziende che attuano una Strategia Oceano Blu si distinguono sempre dalle altre. In particolare la loro curva di valore è sempre diversa dai loro competitor» (Kim, Mauborgne 2005, p. 43). Se si osserva, infatti, la curva tracciata dal colore blu (*Ambiente di lavoro basato sui risultati*) si nota subito e in modo molto chiaro che è diversa dalle altre, ovvero dagli altri contesti lavorativi. È questo, in definitiva, il suggerimento che Kim e Mauborgne invitano a praticare per passare da un oceano rosso a un oceano blu. Il loro testo, come è stato detto, si applica soprattutto nell'ambito della strategia d'impresa; il mio è stato un tentativo di dimostrare che anche nel lavoro le aziende che lo vogliono davvero possono abbandonare le acque agitate degli oceani rossi per navigare in acque più tranquille come negli oceani blu.

Nel prossimo capito entrerò nei dettagli dell'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* evidenziandone gli aspetti positivi e negativi. Prima però facciamo una sintesi degli argomenti trattati in questo capitolo.

[50] Figura, anche se rielaborata dall'autore, è tratta da: Kim, Mauborgne (2005) p. 36 e sgg.; Kim, Mauborgne (2017) p. 229 e sgg.

3.11. Argomenti principali trattati in questo capitolo

a) Ho utilizzato la metafora degli oceani rossi e blu per far comprendere meglio le situazioni di malessere e benessere lavorativo. Gli *oceani rossi* rappresentano tutti i settori di lavoro oggi esistenti sia privati sia pubblici nei quali si rispettano regole lavorative simili, ma che non sempre sono un valore aggiunto di benessere per i membri di un'organizzazione. Gli *oceani blu* denotano, invece, tutti quei luoghi di lavoro in cui si sono cambiate da cima a fondo le regole del gioco. Negli oceani blu non vengono proposti nuovi modi di lavorare, ma di vivere. In questi contesti è più probabile che i lavoratori si trovino in una condizione più soddisfacente.

b) Riconosciamo un oceano rosso dal suo linguaggio intriso di parole a valenza suggestiva negativa. In questi casi il lavoro è descritto come fatica, sforzo, sudore, battaglia, guerra, lotta. La maggior parte della vita, però, è una realtà interdipendente, non indipendente. La maggior parte dei risultati dipende dalla cooperazione tra le persone. Il lavoro non deve necessariamente essere un campo di battaglia dove solo pochi vincono e altri perdono. Il lavoro potrebbe essere anche un luogo dove tutti trovano un equilibrio, un contesto favorevole, uno scopo.

c) Per comprendere meglio un oceano rosso, occorre provare a disegnare un quadro strategico. Svolgere questo lavoro ci consente di fare una sorta di fotografia dello stato attuale nel quale la maggior parte dei lavoratori si trova a interagire e a lavorare (Kim, Mauborgne 2005).

d) Esistono dei falsi miti che caratterizzano gli oceani rossi. Uno di questi è il *mito del tempo*. Secondo questo paradigma i lavoratori sono remunerati per il tempo trascorso sul luogo di lavoro e per i risultati che eventualmente conseguono. Oggi, però, questo falso mito è obsoleto, perché per molte professioni, più che il tempo trascorso, contano molto di più i risultati che si ottengono o non ottengono.

e) Un altro mito da oceano rosso è il *presenzialismo,* ovvero il vezzo di essere sempre presenti al lavoro anche quando non ci si sente bene e

dovremmo stare a casa a riposarci. Anche in questo caso, presenzialismo non è sinonimo di lavoro efficace. Abbiamo poi il mito del *controllo,* ovvero l'idea secondo la quale i lavoratori hanno bisogno di essere controllati e vigilati per essere certi che stiano lavorando. Il sociologo Amitai Etzioni indica alcuni principi che le organizzazioni possono adottare per esercitare il controllo. Nello specifico abbiamo visto: il principio della coercizione, il principio della sorveglianza; il principio delle ricompense materiali; il principio delle regole e delle procedure; il principio del controllo sulle informazioni; il principio del controllo dell'ambiente e il principio dell'ispezione dei risultati della prestazione.

f) Un altro mito che è stato affrontato riguarda quello del *comando*. A questo proposito, Goffman descrive il rituale del dare ordini come una rappresentazione teatrale nella quale entrambe le parti conoscono e recitano la loro parte. Infine, abbiamo evidenziato il *mito delle riunioni*. Esse non sono sempre utili e produttive. Anzi, alcune indagini hanno rilevato che molte riunioni sono un vero e proprio spreco di tempo e di denaro. Le riunioni sono state trattate come rituali seguendo il modello proposto da Durkheim. In termini molto generali un rituale ha i seguenti elementi distintivi: la riunione fisica di un gruppo di persone; la condivisione di un medesimo focus di attenzione e la reciproca consapevolezza di ciò; una tonalità emozionale comune; oggetti sacri: simboli che rappresentano l'appartenenza al gruppo.

g) Per passare da un oceano rosso a un oceano blu, la strada è quella di disegnare una nuova curva di valore che rappresenta la colonna portante di questa strategia. Prima di capire come disegnare questa nuova curva di valore, abbiamo passato in rassegna diverse forme di *policy,* come ad esempio il *part-time working*, il *flex-tim*, *annualized hours* e così via, per verificare se questi esempi potessero essere degli oceani blu. Anche se queste nuove modalità hanno elementi di novità, abbiamo detto e motivato che non sono da considerarsi oceani blu. Potrebbero esserlo il telelavoro e lo *smart working,* ma anche queste *policy* non sempre sono

sinonimo di fiducia e autonomia. Per disegnare un oceano blu, non ci sono trucchi o scorciatoie. L'unica soluzione è cambiare da cima a fondo le regole del gioco. Cambiare una cultura del lavoro che non consideri solo il tempo passato in ufficio, bensì i risultati effettivamente conseguiti, dando ai lavoratori più fiducia e autonomia.

h) Per creare un oceano blu Kim e Mauborgne (2005) suggeriscono di rispondere a quattro domande fondamentali che sfidano la logica tradizionale consentendo di modificare lo status quo. Sono domande molto potenti perché stimolano la creatività e suggeriscono nuove prospettive per lavorare in un'ottica di maggiore soddisfazione e benessere. Queste domande invitano a: 1) *eliminare* i fattori che il mercato del lavoro dà per scontati; 2) *ridurre* quei fattori che non danno valore aggiunto; 3) *creare* quei fattori che non sono mai stati offerti nel lavoro; 4) *aumentare* quei fattori che creano valore aggiunto. Abbiamo applicato il *framework* all'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* e siamo riusciti a tracciare una curva diversa da tutte le altre. Questa curva è stata la prova che è possibile, anche per il lavoro, uscire dalle acque agitate degli oceani rossi per navigare in acque più quiete come quelle degli oceani blu.

Capitolo 4
L'Ambiente di lavoro basato sui risultati

Ambiente di lavoro basato sui risultati è la traduzione italiana dell'acronimo ROWE (*Results-Only Work Environment*). Si tratta di una strategia di gestione del lavoro sviluppata intorno al 2001 da Cali Ressler e Jody Thompson che è stata applicata alla Best Buy, il più grande rivenditore al dettaglio di elettronica di consumo negli Stati Uniti. Grazie a questo sistema, il personale della Best Buy si è dimostrato più soddisfatto e più motivato. Ma anche l'azienda ne ha beneficiato «registrando un aumento della produttività pari a una media del 35% e una diminuzione netta dei tassi di *turnover* volontario del personale, che in alcuni reparti ha sfiorato il 90%» (Ressler, Thompson 2008, p. 16)[51].

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha come fine ultimo quello di lavorare senza orari e luoghi stabiliti dal management, in un ambiente collaborativo dove i colleghi e la dirigenza non controllano le attività o i tempi dedicati ad esse, ma i risultati raggiunti.

Nell'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* si continuano a svolgere sempre le stesse attività: parlare al telefono, lavorare al computer, leggere e

[51] Nel capitolo 6 "Utopia o realtà" saranno presentati i risultati della ricerca condotta dai sociologi Erin Kelly e Phyllis Moen dell'Università del Minnesota presso la Best Buy.

inviare email, relazionarsi con i colleghi, superiori, incontrare clienti, scambiarsi idee, ma con una filosofia diversa volta a lasciare libero il lavoratore di organizzarsi, come meglio crede, il proprio lavoro. Significa, in pratica, passare da un oceano rosso a un oceano blu. Naturalmente è bene precisare che anche negli oceani blu le acque possono essere agitate e il vento soffiare forte. Come ebbe a dire il filosofo Seneca: «Nessun vento è favorevole per il marinaio che non sa a quale porto vuol approdare». L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha però il vantaggio di indicare una direzione, una rotta e una speranza per tutti coloro che sanno dove vogliono andare. Per coloro i quali, invece, sono solamente interessati ad arrivare in ufficio, passare il proprio badge presenza e svolgere un lavoro senza troppi problemi, l'oceano blu che abbiamo descritto rappresenterebbe un mare in tempesta. È questione di prospettive e punti di vista. Come osservò il sociologo Karl Mannheim sul finire degli anni Venti, «ogni punto di vista è peculiare di una situazione sociale; ognuno di noi ha una sua propria "visione del mondo" che agisce come una lente attraverso la quale interpreta ciò che lo circonda» (Mannheim 2000). Nulla perciò di ciò che ci accade è definitivo o perentorio. A questo proposito, William Shakespeare disse: «Non c'è nulla che sia buono o cattivo: a renderlo tale è il pensiero».

A fronte di queste riflessioni, mi sembra doveroso precisare, e lo faremo anche nel prosieguo del capitolo, che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non rappresenta una ricetta magica per eliminare il malessere lavorativo. Inoltre, l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non può essere applicato a tutti i settori di attività. Non possiamo, infatti, pensare di eliminare completamente il concetto di orario e luogo di lavoro. Sarebbe sbagliato oltre che insensato. Pensiamo, ad esempio, agli autisti di autobus, treni o aerei, agli infermieri o medici in un ospedale; ai negozi al dettaglio dove facciamo la spesa, agli operai che controllano una linea produttiva, ai docenti che insegnano in una scuola e così via. In questi casi, sarebbe impossibile ipotizzare un'assenza di orario e luogo di lavoro anche se, per esempio, la teledidattica o la telemedicina sono realtà già ampiamente sperimentate. Ma per molte professioni impiegatizie e creative in cui si svolgono delle mansioni praticamente autonome, dal punto di vista

produttivo e organizzativo, l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potrebbe avere una ragione d'essere.

4.1. Lavoratori coinvolti nello *smart working*

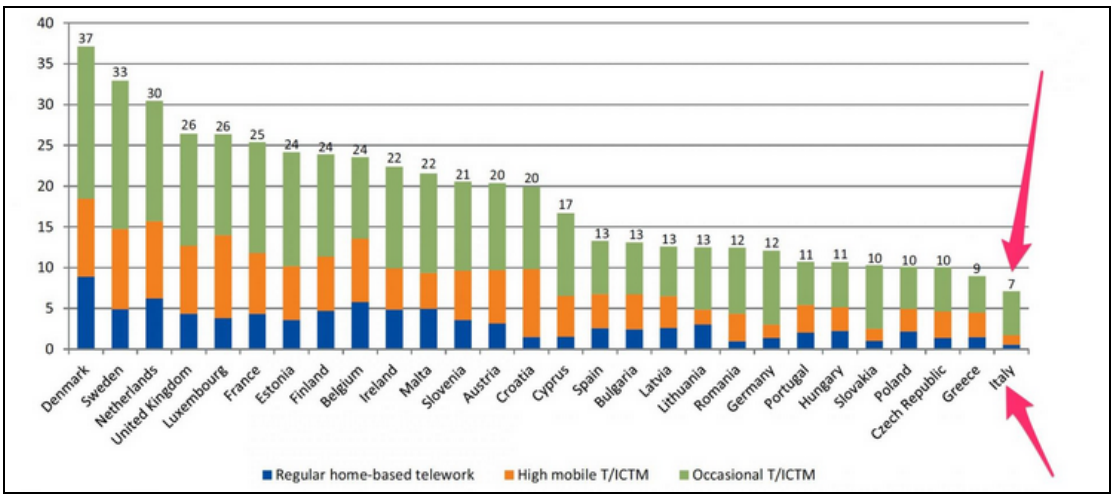
Quanti sono i lavoratori italiani che potrebbero essere potenzialmente coinvolti in questo metodo lavorativo? Non è facile avere dei numeri precisi. A questo proposito, anche se l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è sinonimo di *smart working*, ho provato a consultare diverse fonti: quelle più attendibili derivano dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che ha calcolato che nel 2017 i "lavoratori agili" (*smart workers*) erano circa 250 mila tra impiegati, quadri e dirigenti. Tra il 2018 il 2019 il numero è salito a circa 570 mila (il 2% dei dipendenti)[52].

Da questi conteggi sono stati esclusi i *freelance* e tutti i liberi professionisti che lavorano a distanza. Sempre secondo questo rapporto, il 30% delle organizzazioni medio-grandi, su 200 del settore privato, ha dichiarato di avere progetti in ambito *smart working* (attualmente la media nei Paesi dell'Unione Europea è del 17%). Una percentuale che è addirittura raddoppiata rispetto agli anni precedenti a dimostrazione dell'interesse verso il lavoro agile. I telelavoratori in Italia, invece, oscillano tra il 2,3 e il 5% del totale degli occupati.

Che cosa vogliono dire questi dati? Il telelavoro non ha avuto in Italia lo stesso successo riscontrato in altri Paesi, mentre ha avuto più impatto lo *smart working,* come è evidenziato dalla figura che segue.

[52] Fonte: https://www.osservatori.net.

Figura 4.1. - Percentuale di datori di lavoro che fanno T/ICTM per categoria e paese (EWCS 2015)[53].



Nel 2022 si stima che il 65% della forza lavoro europea, quasi 123 milioni di lavoratori, sarà fatta di *mobile worker*.

Anche nella pubblica amministrazione si sta diffondendo lo *smart working* anche se, al momento, con numeri ancora limitati (8% nel 2017). La Direttiva 3/2017 del presidente del Consiglio dei Ministri, pubblicata in Gazzetta Ufficiale n. 165/2017, prevede che dovrà essere concesso lo *smart working* ad almeno il 10% dei dipendenti pubblici richiedenti, senza che subiscano delle discriminanti sotto il profilo della carriera.

«La sfida oggi - ha dichiarato Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano - è quella di promuovere questo fenomeno soprattutto nelle PMI (Piccole Medie Imprese) e nella PA (Pubblica Amministrazione)»[54]. Si tratta infatti di una modalità di lavoro che può generare, come vedremo, una serie di benefici sia al lavoratore sia all'organizzazione nel suo complesso. Gli *smart worker* sono «più soddisfatti della propria situazione (con il 40% che si dichiara completamente soddisfatto, mentre la percentuale cala al 23% in riferimento a chi lavora in modo

[53] Fonte: EWCS 2015.
[54] Fonte: Corso M., *Sono otto milioni. Ma la vera sfida comincia adesso*, 25 maggio 2020, https://www.repubblica.it.

tradizionale); hanno un migliore equilibrio tra vita professionale e privata ma, soprattutto, svolgono meglio il proprio lavoro e sono anche più produttivi»[55].

4.2. *Lockdown* e *smart working*

Il lungo *lockdown* causato dal Covid-19 ha indotto circa 8 milioni di lavoratori e lavoratrici italiani a lavorare da casa. Complici sono stati i vari DPCM (Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri) emanati dal Governo Conte a partire dal marzo 2020. In pratica, siamo passati da 570 mila a circa 8 milioni di lavoratori catapultati in *smart working*. Osserva Domenico De Masi: «Dietro 8 milioni di lavoratori ci sono 800mila capi, calcolando che in media c'è un capo ogni 10 dipendenti. Mi chiedo: come mai la maggioranza di questi capi non si sono attrezzati con il telelavoro prima che lo imponesse il Covid-19? Come mai prima del coronavirus non hanno predisposto il telelavoro mentre oggi sono stati costretti ad usarlo? La verità è che gli stessi dirigenti che ora l'hanno testato si dichiarano soddisfatti del lavoro dei loro dipendenti e i lavoratori hanno reagito con entusiasmo lavorando da casa. Quindi possiamo dire che non averlo utilizzato prima ha generato una perdita per lavoratori e aziende. Per i lavoratori perché il lavoro agile comporta una serie di vantaggi, per le aziende perché la produttività aumenta del 15-20% a parità di salario. In sintesi, le imprese in passato hanno perso almeno il 15-20% di produttività dei dipendenti per una visione miope di 800mila capi che non hanno adottato il telelavoro. Temo, tuttavia, che una volta passata questa pandemia cercheranno di riportare i propri dipendenti nel recinto aziendale»[56].

Allo stato attuale è difficile prevedere quante aziende continueranno a praticare lo *smart working* quando non sarà più imposto dai DPCM per fronteggiare l'emergenza sanitaria causata dal COVID-19. Secondo un'indagine condotta da Demia per conto di Hermes Consulting svoltasi nel mese di aprile 2020, su un campione di 500 manager italiani, di cui il 65% di grandi aziende e il 35% provenienti dalle PMI, l'84% dei top manager intervistati crede che lo *smart*

[55] Fonte: https://www.osservatori.net.; De Masi (2020), p. 356.
[56] Fonte: Montagni C., *Telelavoro. Intervista al sociologo Domenico De Masi*, 16 aprile 2020, http://www.donnainaffari.it.

working diventerà una realtà stabile nel mondo del lavoro, insieme a un processo di aggiornamento sul piano della "cultura digitale", che per il 90% degli intervistati è fondamentale[57].

Tre ricercatori, Armanda Cetrulo, Dario Guarascio e Maria Enrica Virgillito, hanno pubblicato nell'aprile del 2020 (in pieno *lockdown*) i risultati di un'indagine condotta per identificare le professioni che possono e che non possono essere svolte da casa sulla base delle effettive mansioni erogate e dei contesti lavorativi. In sintesi, secondo questi ricercatori, solo il 30% della forza lavoro italiana ha un'occupazione che si può svolgere da casa (si tratta di 6,7 milioni di lavoratori contro gli oltre 15 milioni che non hanno questa possibilità)[58].

Quello che è bene precisare è che sia il telelavoro sia lo *smart working* sono delle nuove modalità flessibili di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato e non una nuova tipologia contrattuale. Infatti, in entrambi i casi, i rapporti tra azienda e dipendenti sono regolati da normali contratti di lavoro dipendente che li allineano sia in termini normativi sia retributivi ai lavoratori che svolgono le medesime funzioni all'interno della sede aziendale. In particolare lo *smart working* è «Una nuova filosofia manageriale fondata sulla restituzione alle persone di flessibilità e autonomia nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti da utilizzare a fronte di una maggiore responsabilizzazione sui risultati»[59].

Maurizio Sacconi, presidente dell'Adapt (Associazione per gli studi internazionali e comparati sul diritto del lavoro e sulle relazioni industriali), ha affermato: «Dobbiamo tener presente che il lavoro agile non è solo conciliazione tra tempo privato e professionale: esso incide sui confini tra autonomia e subordinazione, proietta in un concetto di lavoro nuovo, basato sul

[57] Fonte: Scaglioni A., *Smart working dopo il Covid? Per l'84% dei manager diventerà una realtà consolidata*, 10 giugno 2020, https://www.corriere.it/economia/lavoro.
[58] Fonte: Cetrulo A., Guarascio D., Virgillito M.E., *Il privilegio del lavoro da casa al tempo del distanziamento sociale*, in "Eticaeconomia", 15 aprile 2020.
[59] Fonte: https://www.osservatori.net.

raggiungimento di obiettivi condivisi e che deve coinvolgere, accanto ai dirigenti, anche i collaboratori delle organizzazioni»[60].

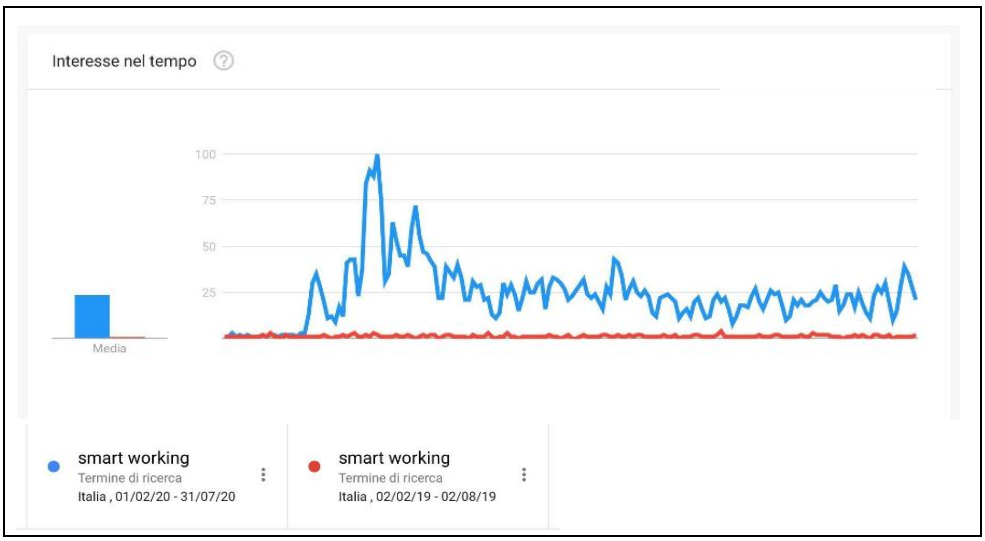
Alessandra Gangai, ricercatrice senior dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ha osservato che «quello sperimentato da molti lavoratori per far fronte all'emergenza sanitaria e, allo stesso tempo, per assicurare la continuità del business, non è il "vero" *smart working*, ma una forma di lavoro da remoto spinto e vincolato»[61]. Queste riflessioni ci inducono a ribadire che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è sinonimo di telelavoro o di *smart working*. Questo perché non è sufficiente fornire ai lavoratori la tecnologia necessaria per lavorare da casa, se poi si chiede loro un orario di lavoro da rispettare e un controllo costante sull'attività svolta, senza offrire la concreta possibilità di potersi programmare come, dove e quanto lavorare con l'unico obiettivo di portare avanti il proprio lavoro con serietà, professionalità e impegno.

4.3. *Smart working*? Tra le parole più cliccate nel 2020

Se fino a poco tempo fa espressioni come "orario flessibile", "part-time", "telelavoro", "smart working" erano parole che appartenevano al lessico del mondo economico e giuridico, oggi sono diventate sempre più parole di uso comune. Il quotidiano on-line "Il Post"[62] ha pubblicato alcuni risultati di uno studio basato su Google Trends sull'andamento delle ricerche per parola o gruppo di parole durante la fase del *lockdown* causato dal Covid-19. In base a quest'analisi le parole più cliccate sui motori di ricerca sono state amuchina, guanti, lievito, take-away, ricetta, Netflix, Amazon, autocertificazioni, Zoom, Skype, tutorial, smart working, cassa integrazione. Tra le meno cercate: ristorante, taxi, cinema, treno e scarpe.

[60] Fonte: Mazzani C., *Smart working nelle aziende italiane, tutti i dati dell'Osservatorio 2018*, 20 novembre 2018, https://www.zerounoweb.it.
[61] Fonte: Corso M., *Sono otto milioni. Ma la vera sfida comincia adesso*, 25 maggio 2020, https://www.repubblica.it.
[62] Il Post è un quotidiano online italiano gratuito, edito dal 2010 e diretto da Luca Sofri.

Figura 4.2. – Confronto tra il 2019 e il 2020 sulle ricerche della parola smart working [63]



Se ci focalizziamo, in particolare, sulla parola "smart working" (figura 4.2.), possiamo comprendere ancora meglio la trasformazione che è in atto. Come afferma Marco Bentivogli nel suo volume "In-dipendenti. Guida allo smart working", «Se il mondo dopo il coronavirus non può essere lo stesso, neanche il lavoro può tornare allo status quo ante. E il lavoro è 'il crocevia delle grandi trasformazioni', quelle che l'Italia non è ancora stata in grado di cogliere soprattutto sul fronte dell'innovazione declinata in chiave digitale. Ma lo *smart working* non riguarda solo i lavoratori. Riguarda l'impresa, la mentalità, le gerarchie, le culture organizzative. E se fino a pochi mesi fa veniva considerato un'opportunità ora è una necessità urgente. Peraltro uno degli ingredienti dello *smart working* è l'autonomia e non l'indipendenza. Ed è proprio la mancanza di autonomia a "soffocare" produttività e benessere delle persone al lavoro». E aggiunge: «Le organizzazioni e le imprese che creano "dipendenze" sono nocive, ingabbiano le energie migliori degli esseri umani. Per questo avere lavoratori in-dipendenti, responsabili e felici deve diventare un obiettivo generale» (Bentivogli 2020, p. 11). Indipendenza, autonomia, responsabilità, fiducia sono gli elementi imprescindibili per creare degli *Ambienti di lavoro basati*

[63] Fonte: *Come sono cambiate le nostre ricerche su Google, prima e durante il lockdown*, martedì 11 agosto 2020, https://www.ilpost.it.

sui risultati.

4.4. L'ambiente di lavoro basato sui risultati e le sue linee guida

Le autrici del ROWE (*Ambiente di lavoro basato sui risultati*), Cali Ressler e Jody Thompson, evidenziano delle linee guida su cui si fonda il loro metodo. Esse sono:

1. il personale di qualunque livello cessa di occuparsi delle attività che comportano spreco di tempo per il dipendente, l'azienda e il cliente;
2. il personale è libero di lavorare come crede, purché raggiunga i risultati prefissati;
3. ogni giorno è come se fosse un sabato;
4. il personale ha un numero illimitato di "permessi retribuiti", purché gli incarichi vengano portati a termine;
5. il lavoro non è un luogo in cui andare, è qualcosa da fare;
6. arrivare sul posto di lavoro alle 14,00 non è considerato "ritardo". Andare via alle 14,00 non significa andare via "prima";
7. nessuno parla di ore lavorate;
8. tutte le riunioni sono facoltative;
9. è normale uscire per fare la spesa il mercoledì mattina, andare al cinema il martedì pomeriggio o fare una pennichella di mezzora dopo pranzo;
10. non ci sono orari di lavoro da rispettare;
11. nessuno si sente in colpa, oberato di lavoro o stressato;
12. nessuna scadenza dell'ultimo minuto;
13. nessuno giudica in che modo impieghiamo il nostro tempo.

Queste linee guida (Ressler, Thompson 2008, p. 104), scuotono le fondamenta del lavoro tradizionale e tutte quelle convinzioni da oceano rosso che abbiamo visto precedentemente (vedi paragrafo 3.2.). È quindi normale aspettarsi delle resistenze. Soprattutto dall'alta dirigenza. Ecco alcuni esempi di cosa possa frullare nella testa del management.

- Se i miei dipendenti non hanno un orario di lavoro, come farò a sapere se si stanno impegnando?
- Come farò a sapere se stanno producendo risultati?
- Se non li vedo fisicamente, come faccio a sapere se stanno davvero lavorando?

Le insidie maggiori per applicare questi principi non derivano quindi dalla tecnologia, che è ormai pronta da tempo a sostenere questo cambiamento, ma dalla cultura aziendale e sindacale (soprattutto in Italia). Afferma Bentivogli: «i rischi devono essere gestiti e governati da un sindacato *smart* (intelligente) e non possono essere un alibi per non cogliere la portata innovativa dello strumento. Oggi il lavoro agile non ha ancora avuto modo di essere impiegato fino in fondo per via delle resistenze di una parte delle sigle sindacali, così come da parte delle aziende meno innovative, per la cattiva consuetudine a "fare da sole", per l'abitudine allo schema di lavoro tradizionale e per la scarsa conoscenza delle nuove tecnologie» (Bentivogli 2020, p. 21). Questo cambio di paradigma così profondo sarà possibile solo se tra lavoratori, rappresentanze sindacali e aziende si creerà una forte fiducia che sottolinei la responsabilità di ciascuna parte (vedi paragrafo 4.13.). Tale relazione si può costruire solo alla luce di una comunicazione più trasparente che coinvolga il singolo collaboratore attraverso una relazione diretta e personale con l'azienda (De Masi 2020, Bentivogli 2020).

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non significa però assenza di regole o anarchia. Questo metodo punta, al contrario, a responsabilizzare il singolo lavoratore che diventa artefice delle proprie scelte. In sintesi, attraverso il ROWE si offre ai lavoratori l'opportunità di ridisegnare la propria giornata lavorativa purché il lavoro venga svolto e vengano conseguiti i risultati prefissati.

Nello studiare gli oceani rossi ho voluto mettere in dubbio alcuni falsi miti, quali il tempo lavorativo, il presenzialismo, il controllo, il comando e le riunioni. Nei prossimi paragrafi, la mia attenzione si indirizzerà a contrapporre questi miti

con altre realtà che contraddistinguono gli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*, evidenziandone sia le positività sia le criticità.

4.5. Dal tempo trascorso sul lavoro ai risultati raggiunti

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* prevede che il dipendente faccia letteralmente ciò che desidera, quando lo desidera e come lo desidera, a patto che il lavoro sia portato a termine. In un contesto del genere il lavoro è giudicato da ciò che viene prodotto piuttosto che dalle ore impiegate per effettuarlo. In pratica, secondo questa filosofia, il lavoro deve avere come fine il raggiungimento di un obiettivo e per fare questo non sono per forza necessari un *orario*, un *luogo* e un *controllore*.

Facciamo un esempio. Il martedì alle 11 del mattino il lavoratore può benissimo trovarsi a fare la spesa in un supermercato. Il mercoledì alle 15 essere libero di farsi un pisolino. Al pomeriggio portare i figli in palestra o andare al cinema. Oppure accudire per alcune ore al giorno i propri genitori anziani. In pratica se il lavoro viene svolto, ovvero se si ottengono i risultati che si sono pianificati, la vita del lavoratore appartiene a lui. Senza dover rendere conto a nessuno (neanche ai propri capi) di quello che fa, con chi è e dov'è.

A questo punto è importante precisare che *obiettivi* e *risultati*, in questo contesto, non rappresentano la stessa cosa. Non si tratta di una formalità terminologica, ma di una differenza significativa. Un *obiettivo* è ciò a cui miriamo, qualcosa che desideriamo succeda; mentre un *risultato* è ciò che effettivamente otteniamo come conseguenza delle nostre azioni.

Peter Drucker, economista americano vissuto tra il 1909 e il 2005, ha posto la sua attenzione sulla *direzione per obiettivi*. Per Drucker dirigere per obiettivi significa che ogni manager deve impostare la sua azione attraverso l'individuazione e il perseguimento di obiettivi specifici, il più possibile quantificabili, concordati e da raggiungere entro un periodo di tempo determinato. Il suo metodo chiamato SMART fu sviluppato nel 1954, come parte integrante della filosofia *Management by Objectives*. Si tratta di un sistema per la *definizione degli obiettivi*, che vengono messi al primo posto rispetto alle

attività necessarie per il loro raggiungimento. Una efficiente gestione degli obiettivi di business è possibile soltanto se ne conosce la validità. Per stabilire se gli obiettivi sono validi, Drucker ha definito 5 criteri, che corrispondono ai termini anglosassoni che compongono l'acronimo S.M.A.R.T. (figura 4.3.).

Figura 4.3. – Obiettivi S.M.A.R.T.[64]*.*

S = *Specific* (Specifico)
M = *Measurable* (Misurabile)
A = *Achievable* (Raggiungibile)
R = *Realistic* (Realistico)
T = *Time-Based* (Temporizzabile)

Ancora oggi questo metodo è utilizzato per definire con precisione un obiettivo da raggiungere.

Quando le aziende definiscono le loro strategie, accade che spesso facciano confusione sul significato di *obiettivi*, *risultati* e *scopi*. Ad esempio, lo *scopo* o la *finalità* di un'organizzazione riflette la sua visione complessiva ed è quindi definito dalla sua *mission,* ovvero lo scopo ultimo che vuole raggiungere attraverso le strategie messe in atto. I *risultati* di quell'organizzazione evidenziano la capacità o meno di realizzare le proprie strategie. Gli *obiettivi* costituiscono invece le tappe intermedie da raggiungere per realizzare i piani e le strategie. Lo scarto tra obiettivi e risultati misura quindi l'efficacia di un'organizzazione nel realizzare la sua *mission*.

Lo stesso ragionamento si può applicare a reparti, settori ed anche ai singoli ruoli organizzativi. La logica complessiva che lega i tre concetti è che appartengono a tre piani diversi di una strategia.

Il primo livello è quello del fine ultimo (*scopo*) che ci si ripromette di raggiungere.

[64] Figura elaborata dall'autore.

Il secondo livello è rappresentato da come ci si organizza per raggiungere quella finalità ultima. Quali sono i passaggi e le tappe intermedie (*milestones*) che si devono attraversare per raggiungere questi scopi? Le tappe intermedie sono appunto gli *obiettivi* che ci si deve porre. Mentre lo scopo ultimo è di solito ampio, gli obiettivi devono essere "smart", cioè piccoli a sufficienza perché siano misurabili e se ne possa quindi valutare il raggiungimento o meno.

Il terzo livello corrisponde ai *risultati* che effettivamente si raggiungono e a quanto ci si sia discostati dagli obiettivi fissati. A questo proposito potrebbe essere utile chiedersi se lo scarto sia dipeso da un errore o incapacità, oppure se l'obiettivo fosse troppo ambizioso per essere raggiunto. Queste distinzioni sono molto importanti e devono essere sufficientemente chiare per tutte quelle organizzazioni che desiderano applicare con successo un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*.

4.6. Assumersi le proprie responsabilità

Per applicare con successo il metodo ROWE la chiave è quella che ciascun membro dell'azienda si assuma le proprie responsabilità. Perché, alla Best Buy, ad esempio, il controllo sul lavoro c'è, altroché se c'è. «Tutti hanno degli obiettivi chiari, precisi, espliciti; concordati con il proprio capo e resi compatibili con quelli degli altri colleghi, degli altri settori e con gli obiettivi più generali dell'azienda. E sulla base di questi, e solo su questi, si viene valutati e, conseguentemente, premiati o puniti. Lavoro eseguito oppure no. Risultati raggiunti o invece mancati. Dentro o fuori. Non è una vita facile: si è lasciati soli a sé stessi; non ci sono più scuse; si è messi di fronte alle proprie capacità e alla propria forza di volontà. Se non si porta a termine un certo incarico, si perde il lavoro» (Ressler, Thompson 2008, p. 109 e sgg). E, infatti, non tutti i dipendenti della Best Buy hanno accettato, inizialmente, queste nuove regole, forse timorosi di un'inaspettata ed eccessiva autonomia, anche se poi, nel tempo, è diventata una forma sempre più condivisa e accettata. Perché il vantaggio implicito di questo sistema è enorme, incalcolabile: la libertà. Perché gestire sia il lavoro sia la propria vita privata non ha prezzo. Andare al parco con

i propri figli, aiutarli nei compiti, cucinare, andare a fare la spesa, riprendere a studiare, essere d'aiuto ai propri genitori anziani, ecc. sono tutti aspetti che con un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* sono conciliabili (vedi paragrafo 5.9.).

Questa libertà, questa totale autonomia è bilanciata dalla responsabilità che ciascun dipendente si assume nei confronti di sé stesso, dei colleghi, dei clienti e, soprattutto, dell'azienda. Come chiariscono Ressler e Thompson: «il segreto per applicare correttamente il ROWE è assumersi le responsabilità dei risultati che si ottengono e non delle attività che si svolgono. In un *Results-Only Work Environment* ogni persona è responsabile al 100% e autonoma al 100%. Il personale di qualunque livello (agenti di vendita, addetti alla contabilità, centralinisti, impiegati, autisti, manager, dirigenti, ecc.) cessa di occuparsi delle attività che comportano spreco di tempo per i colleghi, l'azienda e i clienti» (Ressler, Thompson, 2008, p. 56).

C'è però una sostanziale differenza fra produrre attività e conseguire risultati, come dimostra lo schema che segue (tabella 4.1.).

Tabella 4.1. – Differenze fra attività e risultati[65]*.*

Attività	***Risultati***
Ho chiamato il cliente.	Ho concluso la vendita.
Mi sono iscritto all'università.	Ho conseguito la laurea.
Ho seguito il corso di public speaking.	Ho imparato come fare una presentazione efficace.
In una giornata ho risposto a 50 email.	In una giornata ho scritto 50 email e ho ottenuto 10 feedback positivi.

Prendiamo, per fare un esempio, un allenatore di calcio. Soprattutto a certi livelli è remunerato decisamente molto bene. Ma per cosa è esattamente ricompensato? Per il bel gioco espresso dalla sua squadra? Per i tiri fatti in porta? Per il possesso palla? No. È premiato per i risultati conseguiti. La sua squadra potrebbe esprime anche il gioco più bello al mondo, ma se non vince o pareggia non farà molti punti in classifica. Spesso, infatti, è lui stesso a pagare in prima persona per la mancanza di risultati, con l'esonero. Analogo discorso

[65] Tabella elaborata dall'autore.

vale per tutte le altre professioni. Pensiamo ad un chirurgo concentrato in un delicato intervento, a un pilota d'aerei, a un ingegnere impegnato nella costruzione di un ponte, a un insegnante, a un carrellista che porta carichi pericolosi e così via. In pratica, tutti i lavoratori, ciascuno per il suo ruolo e le proprie responsabilità, sono impegnati a portare a compimento attività che si traducono in risultati. Eppure molti se lo dimenticano. Gli esempi di lavoratori e lavoratrici indolenti, sfaticati e poco professionali, non mancano né nel settore pubblico né in quello privato (vedi paragrafo 4.16. e 5.4.). Riportare l'attenzione ai risultati piuttosto che al tempo trascorso al lavoro è un segno di giustizia ed equità per tutti quei lavoratori che si impegnano e si prodigano per dare il massimo in ciò che fanno, rispetto a tutti quelli che, al contrario, non lo fanno (vedi paragrafo 3.5.).

4.7. Il lavoro non è un posto dove si va, ma è qualcosa che si fa

Come viene affermato sulla rivista americana *Business Week*, «Il lavoro non è il luogo fisico dove ci rechiamo ogni mattina, ma è ciò che facciamo. Sono le nostre idee, i nostri progetti, i risultati che produciamo. E non il tempo trascorso dietro una scrivania a decretarne il successo».

Se il lavoro è qualcosa da fare piuttosto che un luogo in cui andare, non ci si può più nascondere dai propri doveri. Se non si rispettano le scadenze, se non si raggiungono gli obiettivi, non vale più la scusa di essere comunque in ufficio per far vedere che si sta lavorando sodo. Fare propria questa pratica lavorativa significa mettere un freno al "mito del presenzialismo" (vedi paragrafo 3.5.).

Oggi la maggior parte del lavoro intellettuale è svolto mediante telefono, computer, internet e altri ausili tecnologici. Ci si relaziona con interlocutori che spesso neanche si vedranno mai di persona, perché si trovano in altre città o nazioni lontane dalle nostre. L'aspetto bizzarro è che ogni giorno milioni di lavoratori si recano in uno spazio fisico per fare un lavoro virtuale. Entrano in ufficio per almeno otto ore e rimarranno incollati a sedie, forse "ergonomiche",

per mandare e ricevere email, telefonare, lavorare al computer attraverso il web. Le ricerche dimostrano che se si costringono le persone a stare ferme in un luogo fisico, rispettando un orario specifico ogni giorno, molto difficilmente esse saranno felici, motivate e produttive (De Masi, 2018). Chi si trova in queste condizioni vorrà essere altrove. Le idee non hanno bisogno di un tempo preciso e di un luogo predefinito. Molti telelavorano in casa, in treno, in aereo, negli aeroporti, nei bar o nei ristoranti senza neanche esserne consapevoli. Immaginiamo una lavoratrice che sta portando il suo cane a passeggio e le suona il telefono: risponde al suo capo per dargli le informazioni che cercava. In quel momento sta lavorando, giusto? Vediamo invece un altro lavoratore che si trova in una sala riunioni. Certo è seduto, ma non possiamo sapere che cosa stia pensando, se presti attenzione a ciò che viene detto. Eppure, secondo l'immaginario comune, tra i due quello che sta lavorando è quello nella sala riunioni e non la signora che sta passeggiando con il suo cane mentre sta rispondendo a una chiamata di lavoro: questo perché è una convinzione ancora molto diffusa che il lavoro si debba svolgere in certi orari, in certi spazi e con certe persone (vedi paragrafo 3.2.).

4.8. Il personale è libero di lavorare come crede

Nell'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non si giudica lo stile di lavoro, perché prima vengono le persone e le loro capacità, poi le singole attività. Se pensiamo meglio in piedi non ci sono problemi. Se le idee ci verranno in mente camminando, non ci saranno problemi. Se ci sentiamo più a nostro agio seguendo il tradizionale orario di lavoro dalle 9 alle 18, possiamo benissimo continuare a farlo. Come disse il fondatore della Sony, Akio Morita: «Posso ordinare a un operaio di presentarsi alle sette in punto e produrre, ma non posso dire a un ricercatore di presentarsi alle sette e avere un'idea». In pratica, se il lavoro va avanti, è inutile preoccuparsi del metodo (purché legale, etico e rispettoso dei valori aziendali).

Un esempio può essere utile per comprendere ancora meglio l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Potremmo paragonarlo a una sorta di tivù interattiva

del lavoro (come ad esempio Netflix, Prime Video o Sky). Mi spiego meglio. Oggi, grazie a queste piattaforme *pay per wiew*, lo spettatore guarda la televisione alle proprie condizioni, quando vuole, con chi vuole e dove vuole (anche con un *tablet* o uno *smartphone*). Così come non c'è un modo giusto o sbagliato di guardare la televisione interattiva, analogamente con il ROWE ciascun dipendente può scegliere quando, come e dove essere più produttivo, senza per questo essere giudicato.

4.9. Tutte le riunioni sono facoltative

Come si fa allora a comunicare? Come si stabiliscono gli obiettivi? Come si fa a pianificare le attività da svolgere? Come si fa a collaborare? Come si fa a lavorare? La verità è che se le riunioni non producono nulla, non sono lavoro ma perdita di tempo. A tutti sarà capitato di trovarsi a un incontro in cui non era necessaria la nostra presenza, con la sensazione di perdere tempo.

Ad esempio, quanto dura una riunione? Nella maggior parte delle aziende le riunioni durano in media trenta minuti. Per quale motivo? Non potrebbero durare 10 o 15 minuti?

Un'altra caratteristica delle riunioni è che in genere ci si aspetta che i partecipanti rimangano dall'inizio alla fine, fatta eccezione per i dirigenti che hanno il privilegio di entrare e uscire secondo le loro esigenze. Perché seguire qualcosa che non ci interessa? Per quale motivo non possiamo abbandonare una riunione prima del tempo?

Un altro aspetto è che le riunioni quasi mai incominciano puntuali. È stato stimato che mediamente iniziano con almeno 15 minuti di ritardo. A questo punto, i ritardatari appariranno scortesi, anche se avessero avuto esigenze personali che li avrebbero giustificati, mentre chi ha aspettato si sentirà non rispettato.

Nell'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ognuno è libero di usare il tempo nel modo che ritiene più adeguato per produrre risultati. Per questo motivo, piuttosto che assistere a tutta una riunione, per dare il proprio contributo

si potrà partecipare anche solo per i primi dieci minuti e decidere di andarsene senza essere giudicati o rimproverati.

Questo principio mette fine al “mito delle riunioni” (vedi paragrafo 3.8.). Perché il tempo è del lavoratore e non di chi ha indetto la riunione. Quando qualcuno indice una riunione, dovrebbe pensare con gli «occhiali da neve» (Ressler, Thompson 2008, p. 137). Questo significa chiedersi: è davvero necessaria? Se oggi ci fosse una forte nevicata, la riunione si farebbe ugualmente?

Alla Best Buy, ad esempio, tutte le riunioni sono precedute da una email di invito alla quale il dipendente deciderà se partecipare o meno.

Quando, perciò, si afferma che “tutte le riunioni sono facoltative” significa dare l’opportunità al lavoratore di mettere in discussione il valore di una riunione alla quale avrebbe dovuto partecipare. Questo perché il tempo appartiene al lavoratore e non all’Azienda o a chi ha indetto quella riunione.

4.10. Tutto il personale, compresi i manager e i dirigenti, sono focalizzati a non perdere tempo

“Il tempo è denaro”, recita un vecchio proverbio. Oggigiorno il tempo vale ancora di più. Il denaro va e viene, il tempo una volta perso non torna più. Il tempo è equo. Tratta tutti allo stesso modo: chiunque ha 24 ore a disposizione, capi e operai, dirigenti e impiegati, laureati e diplomati, uomini e donne. Non possiamo farci nulla, è un dato di fatto.

Gestire il proprio tempo non significa riuscire a fare di più, “incastrare” più cose per essere più efficienti. Non si tratta di portare a termine più progetti, si tratta di essere efficaci; in altre parole, svolgere le attività importanti. Questi sono aspetti critici alle quali Ressler e Thompson non hanno posto sufficiente rilievo nel loro volume. Per questo motivo ho ritenuto necessario approfondire l’argomento.

Ogni progetto, specialmente se complesso e a lungo termine, necessita di un’attenta pianificazione che distingua le attività da compiere subito da quelle che possono essere svolte successivamente. A tal proposito, alcuni preziosi

consigli sono contenuti in un interessante libro di Stephen R. Covey, "I sette pilastri del successo". L'autore suggerisce per prima cosa di dividere le diverse attività in *urgenti* e *non urgenti*. Le prime rappresentano le attività alle quali va dedicata l'immediata attenzione per raggiungere gli obiettivi prefissati. Il concetto di urgenza è intimamente connesso alla dimensione del tempo e alle scadenze che si devono rispettare. Le attività non urgenti sono, al contrario, tutte quelle che attività che non sono impellenti. Tuttavia anch'esse, se non vengono portate a termine per tempo, diventeranno prima o poi urgenti.

Fatto ciò, il secondo consiglio è di suddividere i compiti in due ulteriori categorie: *importanti* e *non importanti*. I primi sono attività direttamente collegate con l'obiettivo da conseguire; i secondi, al contrario, sono tutti quelli che ci fanno perdere tempo.

Incrociando le quattro categorie di attività si ottiene la seguente matrice tempo rappresentata in figura 4.4. (Covey 1989, p. 132 e sgg).

Figura 4.4. – La matrice del tempo[66]*.*

ALTO	**EQUILIBRIO** **PIANIFICAZIONE** **STRESS POSITIVO**	**4**	**1**	**CRISI** **CONFUSIONE** **STRESS PERICOLOSO**
Grado di importanza				
BASSO	**DISTRAZIONE** **MALESSERE** **NOIA**	**3**	**2**	**DISCONTINUITÀ** **INTERRUZIONI CONTINUE** **STRESS NEGATIVO**
	BASSO	**Grado di urgenza**		**ALTO**

1) Le *attività importanti e urgenti*. È l'area della crisi, dove lo stress e la pressione si fanno sentire maggiormente. Le continue emergenze rendono difficile concentrarsi e fare bene. È un quadrante del tempo pericoloso e deleterio per il proprio benessere perché si è continuamente sotto pressione. Il rischio è quello di commettere errori ed eseguire lavori sbagliati.

[66] Lo schema, anche se è stato rivisto dall'autore, è tratto da Covey (1989).

2) Le *attività urgenti ma non importanti*. In questo quadrante sono collocati i nemici numero uno del tempo lavorativo. Quanto tempo viene assorbito in questo quadrante? Secondo uno studio sulle principali aziende multinazionali, un direttore di marketing, ad esempio, riceve ogni giorno tra le 80 e le 100 email, tra 100 e 150 telefonate, 20 o 25 messaggi, due o tre memo e deve incontrare faccia a faccia una dozzina di persone. È sottoposto a quasi 300 interruzioni al giorno. Anche supponendo una giornata lavorativa di 10 ore senza pausa pranzo, si tratta di un'interruzione ogni due minuti. È sorprendente pensare che qualcuno possa anche solo restare “produttivo” in condizioni simili; di certo non resta tempo libero per pensare o progettare alcunché. In questi casi, una possibile soluzione è quella di saper delegare a persone di fiducia parte delle proprie attività.

3) *Attività non urgenti e non importanti*. Sono tutte quelle attività che non comportano alcun risultato utile per il raggiungimento degli obiettivi e che si rivelano come inutili perdite di tempo e di energie. In questo quadrante si corre il rischio di cadere nella noia e nella distrazione, sapendo che c’è tempo per svolgere il lavoro.

4) *Le attività importanti ma non urgenti*. Questo è il quadrante dello stress positivo, dove si ottengono i migliori risultati senza eccessivo stress perché si è saputo pianificare le attività importanti per tempo.

Il fatto però è che non tutti i lavoratori sono ugualmente abili, produttivi e capaci di non perdere tempo. Non tutti hanno le capacità di saper strutturare in modo dettagliato il proprio lavoro, ad esempio creando un ambiente di lavoro che minimizzi le distrazioni, pianificando la giornata, fissando gli obiettivi da raggiungere e i risultati che si desidera ottenere. Per questo motivo, a mio parere, le aziende che pensano di coinvolgere i lavoratori in programmi come il ROWE o lo *smart working* dovrebbero considerare non solo le tecnologie abilitanti, ma anche la formazione necessaria per “abilitare” le persone. E questi

interventi formativi dovrebbero riguardare soprattutto le competenze trasversali che non sono conoscenze, ma piuttosto abilità, atteggiamenti e competenze che consentono di lavorare e interagire meglio con sé stessi e gli altri. Appartengono alle *soft skill* (letteralmente "competenze leggere") tratti della personalità come l'autonomia, l'adattabilità, la precisione, il rispetto delle scadenze, la creatività, il *problem solving*, il *decision making*, l'empatia, l'intelligenza emotiva, il saper gestire le informazioni, ecc. Il vantaggio di avere lavoratori che abbiano sia competenze tecniche sia trasversali è per le aziende enorme e questo perché significa avere dipendenti con una mentalità aperta che sapranno affrontare i problemi, i cambiamenti e le sfide con un atteggiamento mentale migliore (Bentivogli 2020).

4.11. I manager e i dirigenti devono guidare e non comandare

Indira Gandhi, vissuta tra il 1917 e il 1984, primo ministro donna indiana, una volta disse: «Penso che una volta la leadership significasse imporsi; oggi è possedere le qualità necessarie per meritare la stima degli altri». All'atto pratico l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* comporta un nuovo modo di dirigere. Il "mito del comando" (vedi paragrafo 3.7.) deve lasciare posto alla comunicazione, al dialogo e al confronto. Una comunicazione non più a una via, ma a due vie. Dove per "comunicazione a due vie" intendiamo una comunicazione aperta, in cui gli interlocutori si scambiano continui *feedback*. Infatti è nell'interesse sia del manager sia del lavoratore avere una relazione più proficua nella quale si stabilisce cosa si deve fare e quando deve essere fatto. Purtroppo, come sottolinea De Masi, «molti capi sono ancora ancorati ai vecchi cliché, ancorati al comando» (De Masi 2018 p. 745). Le aziende, se vogliono creare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati,* non hanno altre scelte, se non quelle di avere dei dirigenti che siano più *coach* e meno supervisori. Più *leader* e meno *manager* (vedi paragrafo 1.6.3.).

Karou Ishikawa, considerato tra i massimi esperti di qualità, ha usato per i manager (dirigenti e quadri superiori che stanno sotto l'alta direzione e sopra

agli altri lavoratori) una similitudine molto interessante. Questi capi, secondo Ishikawa, devono comportarsi come fa un vigile “intelligente” che controlla il traffico. Analogamente al vigile, il manager sta a un incrocio in cui vi sono quantità di informazioni che fluiscono orizzontalmente e verticalmente. Il suo ruolo è di inserirsi in questi flussi per attivarli e regolarli e, come il vigile, egli deve fare in modo che questo traffico scorra veloce e che il lavoro dell’azienda sia condotto con sicurezza. Noi sappiamo però che un vigile che regola il traffico lo può peggiorare se usa il fischietto troppo spesso e in modo inappropriato. In casi estremi potrebbe anche causare degli incidenti. Inoltre, per regolare il traffico cittadino, un vigile “intelligente” non dovrà basarsi soltanto su quanto vede al suo incrocio, ma sarà molto importante che sia informato sulle caratteristiche del traffico in punti più distanti e che hanno influenza sulla posizione da lui controllata. In sostanza il vigile deve regolare il traffico basandosi su valutazioni e giudizi che hanno una prospettiva più ampia di quella che è sotto i suoi occhi. È noto che non sempre è indispensabile che un vigile stia a un incrocio. Quando il volume del traffico è fluido e non ci sono altri impedimenti, le luci del semaforo sono più che sufficienti. Soltanto nei momenti di grande traffico o in caso di emergenza il vigile è veramente necessario. Se questo vigile si impegna quando non è necessario, sarà più affaticato quando invece la sua presenza sarà veramente indispensabile. Analogamente anche i manager devono diventare, appunto, come dei vigili “intelligenti”. Anch’essi devono diventare persone di cui non è richiesta sempre la presenza fisica, ma nel contempo diventare leader indispensabili alla propria azienda. Secondo Ishikawa, se le persone imparano a lavorare insieme in modo costruttivo, il capo non ha bisogno di essere presente in ogni momento. Ma quando vi sono situazioni speciali e nascono delle difficoltà, allora il capo deve rendersi indispensabile per risolvere il problema che è sorto. In questo modo, quando dovesse sorgere un altro problema difficile, saranno gli stessi collaboratori a richiederne l’intervento (Galgano 1992).

Ai manager che lavorano in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non sarà richiesto di controllare, vigilare e stare con il fiato sul collo nei confronti dei

loro collaboratori; ma motivare, sostenere e pianificare con precisione le attività da fare e i risultati da raggiungere. In questo contesto i dirigenti hanno un ruolo attivo, perché, se non sono in grado di comunicare ai dipendenti aspettative, obiettivi e risultati attesi, l'intero sistema andrà a rotoli.

Afferma Covey: «La causa di quasi tutte le difficoltà nei rapporti umani è legata ad aspettative contrastanti o ambigue circa ruoli e scopi» (Covey 1989, p. 173). Aspettative non chiare sugli obiettivi da raggiungere possono causare gravi malintesi in un contesto lavorativo, come dimostra questa ipotetica conversazione tra un capo e un collaboratore.

- «Questa è la presentazione in *power point* che mi ha chiesto di fare».
- «Io non volevo una presentazione. L'obiettivo era risolvere il problema, non presentarlo».
- «Io pensavo che l'obiettivo fosse quello di evidenziare gli aspetti più importanti del problema per poi risolverlo nel team di progetto».

Quante volte ci siamo trovati a sentire o a dire frasi del tipo: «tu hai detto che …»; «no, ti sbagli! Io detto che …»; «Invece no! Tu hai proprio detto che …» e così via.

Per ovviare a questi problemi comunicativi è importante che tutte le aspettative siano messe sul tavolo. Molte situazioni lavorative - e non solo - complesse si generano a causa del fatto che si dà per scontato che le nostre aspettative siano talmente evidenti da essere chiaramente comprese e condivise dagli altri. Quando le aspettative non sono chiare e/o condivise, le persone tendono a chiudersi e a incolparsi vicendevolmente. Ecco perché un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non rappresenta un test solamente per il personale dipendente, ma soprattutto per i manager. È un banco di prova soprattutto per loro. Sono in grado di svolgere il loro incarico comunicando in modo chiaro e preciso quali sono i risultati che l'azienda si aspetta dai propri dipendenti? Sanno sviluppare dei sistemi per ottenere informazioni necessarie senza ridursi all'ultimo minuto? Sanno motivare e sostenere i propri collaboratori quando si presentano delle difficoltà? Sanno rimettere in carreggiata chi sta

perdendo tempo? Queste domande dovrebbero servire a stimolare le Aziende a selezionare e formare i propri manager verso questa forma di *leadership*.

Quando ciascuno sa quello che deve essere svolto è meno distratto. È più motivato. Emerge il vero lavoro di squadra. Ecco cosa ha affermato un dirigente della Best Buy: «nel mio reparto la produttività è cresciuta del 13%; non solo, è aumentata anche la qualità. Il motivo di questo successo lo attribuisco al fatto che si è creato un spirito di squadra in cui si condividono successi e insuccessi» (Ressler, Thompson 2008, p. 144).

Giunti a questo punto è opportuno chiedersi quali siano gli ostacoli che impediscono la piena realizzazione di un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Gli impedimenti maggiori sono soprattutto di ordine culturale, come evidenzierò nei prossimi paragrafi, incominciando con la cultura del "Fango".

4.12. La cultura del "Fango"

Il dizionario della lingua italiana definisce il "fango" come «la terra dei campi o la polvere delle strade ridotta dall'acqua a una poltiglia più o meno densa e di vario spessore». In senso figurato, "coprire di fango una persona", significa danneggiare la sua reputazione, disarmarla, infamarla, comprometterla. Per cultura del Fango si intende, dunque, quell'abitudine di criticare, giudicare il comportamento altrui. La cultura del Fango è presente ovunque e non solo sul lavoro. Probabilmente fa parte della natura umana e per certi versi è ineliminabile. Infatti, le persone hanno la tendenza a giudicare qualsiasi cosa, soprattutto i propri simili. L'abbigliamento, i capelli, lo stile di guida, la cucina, il modo di esprimersi, la professione, le possibilità economiche, la capacità di educare i figli e così via.

Nel mondo del lavoro la cultura del Fango è più fervida che mai. Forse perché le persone trascorrono molte ore assieme e quindi aumenta la confidenza tra loro. A causa di ciò, alcuni si sentono autorizzati a esprimere giudizi sulle abitudini professionali dei colleghi o su come essi gestiscono il loro tempo. A dire il vero molte persone vanno oltre le considerazioni lavorative per toccare la vita privata delle persone. Sono quelli che io ho definito *franchi tiratori*

ovvero «coloro che con le loro parole lanciano frecciate, fanno battute su tutto e tutti per poi dire “stavo solo scherzando”» (Piovano 2010, p. 204).

Ecco alcuni esempi di come le persone si infangano tra loro:

- Sei arrivato un’altra volta in ritardo? Alla sera leoni, al mattino poltroni!
- Di nuovo in ferie? Ma non eri già andato lo scorso mese? Io non ne chiedo mai!
- Quasi quasi incomincio a fumare anche io. Così mi faccio le pause più lunghe.
- Mi domando come Giovanni abbia fatto a fare carriera, visto che non è mai in ufficio.

Prestando attenzione a questi commenti, possiamo capire come essi non abbiano nulla a che vedere con l’effettivo svolgimento di un’attività lavorativa, ma piuttosto con il comportamento sul lavoro. Si tratta, però, di un gioco che non giova a nessuno. Anzi, sono fonte di stress e di malessere. A questo proposito, ricordo che le relazioni interpersonali tra colleghi e/o capi rappresentano tra le principali cause del “mal d’ufficio” (vedi paragrafo 2.1.). Oltretutto quando le persone si infangano tra loro, perdono tempo perché non si focalizzano su ciò che conta davvero: i risultati che si devono conseguire.

Un’altra ripercussione negativa della cultura del Fango è che infonde, tra le persone, un clima di paura, di sospetto e sfiducia. Come affermano Ressler e Thompson, «il primo passo per creare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è quello di liberarsi dal Fango» (Ressler C., Thompson 2008, p. 69). Come? Riportando sempre l’attenzione sul lavoro, su ciò che c’è da svolgere e sui risultati da conseguire. Tutto il resto (a che ora si arriva in ufficio, quanto tempo si trascorre in azienda, quanto dura la pausa pranzo) non deve interessarci più.

Che cosa dovremmo fare se ci accorgessimo che qualcuno ci sta “infangando”? Le autrici suggeriscono di porre queste domande: «Hai bisogno di qualcosa in particolare?», oppure «Ti posso aiutare in qualcosa in particolare?». In questo modo ristabiliremo una comunicazione orientata ai risultati lasciando perdere gli inutili battibecchi.

4.13. La cultura del “Sospetto”

Definiamo cultura del sospetto quella mentalità nella quale non ci si fida di nessuno. Si tratta di quell’atteggiamento che vede nel prossimo un nemico. Qualcuno che se ne approfitterà. Qualcuno da tenere sott’occhio. Da controllare. Una mentalità da oceano rosso (vedi paragrafo 3.1.). Negli oceani blu, invece, non c’è tempo di sospettare, ma di fidarsi. L’opposto del sospetto è infatti la *fiducia*. Il dizionario della lingua italiana definisce la *fiducia* come un «atteggiamento, verso altri o verso sé stessi, che risulta da una valutazione positiva di fatti, circostanze, relazioni, per cui si confida nelle altrui o proprie possibilità, e che generalmente produce un sentimento di sicurezza e tranquillità».

La chiave per passare da un oceano rosso a un oceano blu e lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è dunque la fiducia. Il lavoratore vuole che l’azienda si fidi di lui nello svolgimento delle proprie attività. Vuole essere trattato da adulto. Un adulto che porterà a compimento il suo incarico. Non ci sono altre strade. Mentre negli oceani rossi le aziende trattano i loro i dipendenti come “bambini di scuola elementare” che hanno bisogno di insegnanti che dicano loro *cosa*, *come* e *quando* fare i compiti, negli oceani blu si fanno diventare tutti studenti universitari (De Masi 2020, p. 366). I quali, per superare gli esami, non devono necessariamente avere un tempo e uno spazio definito (si può, ad esempio, studiare di sera e sull’autobus se si è davvero motivati!). E, per alcuni corsi, non è nemmeno obbligatoria la presenza a lezione. In questa concezione, ciascun lavoratore può definire, in piena autonomia, il proprio piano di lavoro e decidere quando e per quanto tempo fermarsi, perché sa che il suo lavoro è valutato dal risultato raggiunto, piuttosto che dal tempo impiegato o dal luogo in cui è stato svolto.

Nella tabella 4.2. Covey contrappone i falsi miti e la realtà sulla fiducia.

Tabella 4.2. – Miti e realtà sulla fiducia[67]*.*

Miti	***Realtà***
La fiducia è fluida.	La fiducia è solida, reale e quantificabile. Influenza in maniera misurabile sia la velocità, sia i costi.
La fiducia è lenta.	La velocità della fiducia non ha eguali.
La fiducia si costruisce esclusivamente sull'integrità.	La fiducia è una funzione sia del carattere (che comprende l'integrità) sia della competenza.
La fiducia o ce l'hai o non ce l'hai.	La fiducia può essere creata o distrutta.
Una volta persa, la fiducia non può essere ricostruita.	Sebbene sia difficile, nella maggior parte dei casi la fiducia persa può essere ricostruita.
La fiducia non si può insegnare.	La fiducia può essere insegnata e imparata in maniera efficace, può diventare un vantaggio strategico e che dà valore aggiunto.
Fidarsi delle persone è troppo rischioso.	Non fidarsi delle persone è un rischio maggiore.

David Packard, vissuto tra il 1912 e il 1996, è stato un imprenditore e ingegnere statunitense e cofondatore della Hewlett-Packard (HP), azienda leader nell'informatica; in un'intervista disse: «Sul finire degli anni '30 quando lavoravo alla General Electric (GE) i capi erano molto attenti alla sicurezza degli impianti. La GE era particolarmente zelante nel sorvegliare gli attrezzi e i componenti meccanici per evitare che gli operai potessero portarseli via. Come risposta a questa ovvia manifestazione di sfiducia molti operai si sentivano giustificati e rubavano ogni qual volta ne avevano la possibilità. Quando fondammo la HP, questi ricordi erano ancora vivi e per questo decidemmo che i nostri magazzini dei componenti e degli attrezzi sarebbero rimasti aperti. Questo ci avvantaggiò in due modi: innanzitutto risparmiammo sulla sorveglianza ma soprattutto creammo un clima di fiducia che divenne il nostro modo di fare affari»[68].

Per la cultura *mainstream,* se i datori di lavoro dovessero dare ai propri dipendenti totale fiducia, le aziende subirebbero gravi contraccolpi. La testimonianza di David Packard dimostra invece l'esatto contrario. Proprio come

[67] Questa tabella è stata tratta da Covey (2008), p. 51.
[68] Fonte: *Smartworking e valori organizzativi*, https://www.unisr.it.

ha evidenziato Robert Marshall Axelrod, professore ordinario di Scienze politiche presso l'Università del Michigan, quando ha affermato che «*regole carine* favoriscono comportamenti carini; mentre le *regole carogne* generano comportamenti da carogna» (Axelrod, 1984). Il presupposto di fondo che anima questo pensiero espresso da Axelrod è il ribaltamento della consueta modalità di intendere il dare e ricevere fiducia. Dare fiducia, infatti, implica sempre una dimensione di incertezza e quindi di rischio, dal momento che fidarsi significa aprirsi all'altro. C'è sempre la possibilità che le nostre aspettative possano essere tradite. Per minimizzare questo rischio mettiamo in atto delle strategie. La più comune si basa sulla convinzione che sia opportuno dare fiducia a chi la merita, ossia a chi nel tempo ha dato buona prova di sé. Il meritare o meno la fiducia dipende da alcuni criteri: l'affidabilità, ossia la capacità di mantenere fede ai propri impegni, la competenza e una certa benevolenza nei nostri confronti. Se riteniamo che il nostro interlocutore soddisfi tutti o anche solo uno di questi criteri, siamo più disposti ad accordargli la nostra fiducia. Ecco allora la necessità di rovesciare il paradigma: non solo e non tanto dare fiducia a chi è affidabile, ma rendere affidabile qualcuno attraverso il nostro atto del dare fiducia. Si tratta di applicare quello che disse Johann Wolfgang von Goethe: «Tratta un uomo così com'è e resterà tale; tratta un uomo come può e deve essere e diventerà come può e deve essere». Non si tratta di principi facili da applicare, visto che sembra che non ci si debba più fidare di nessuno. In una ricerca da lui condotta, il sociologo David Halpern ha rilevato che solo il 34% degli Americani crede che ci si possa fidare degli altri (Halpern, 2005). Nell'America Latina il dato è solo del 23% e in Africa del 18%. La ricerca di Halpern mostra anche che quarant'anni fa in Gran Bretagna il 60% della popolazione pensava che ci si potesse fidare degli altri, oggi la percentuale è scesa al 29%. Ci sono poi società con un più elevato livello di fiducia come tra i paesi scandinavi (Danimarca, Svezia e Norvegia), dove il livello fiducia è del 68%.

A livello aziendale, anche la fiducia all'interno delle società è diminuita drasticamente. Ecco alcuni risultati di questa ricerca:

- Solo il 51% degli impiegati ha fiducia e conta sul supporto dei propri superiori.
- Solo il 36% degli impiegati pensa che i suoi leader agiscano con onestà e coerenza.
- Il 76% degli impiegati ha osservato una condotta illegale o non etica sul posto di lavoro.

Per Stephen Covey la fiducia non ha solo implicazioni etiche, ma anche economiche. «Ecco una formula semplice che permette di trasformare la fiducia da variabile intangibile e non quantificabile a un fattore indispensabile tangibile e quantificabile. La formula è basata su questo assunto fondamentale. La fiducia influenza sempre due risultati: velocità e costi. Quando scende la fiducia, scende anche la velocità e salgono i costi» (Covey 2008, p. 39).

4.14. Sistema 1 e Sistema 2

Gli psicologi hanno scoperto che l'uomo non è solo un individuo razionale, ma anche e soprattutto emozionale. Un famoso esponente di questa tesi è Daniel Kahneman, psicologo israeliano che nel 2002 ha vinto il premio Nobel per l'economia per il suo lavoro pioneristico sull'influenza dei comportamenti irrazionali in campo economico. Egli ha sviluppato l'idea secondo la quale all'interno del nostro cervello interagiscono due diversi sistemi, uno legato all'emotività (il Sistema 1) e l'altro legato alla razionalità (il Sistema 2). Naturalmente, come precisa lo stesso Kahneman, il cervello umano non è diviso i due parti, è solo un espediente narrativo per rendere la comprensione più semplice (Kahneman 2012).

Il Sistema 1 è legato al comportamento emotivo e intuitivo ed è il più antico in termini evolutivi. Questo sistema governa le emozioni come la paura, il panico, l'euforia, la simpatia, il disgusto e così via. È anche il sistema che governa l'amore, il sentimento di giustizia e i desideri che si provano.

Il Sistema 2 è, invece, la parte della mente umana razionale e calcolatrice (quella che gli economisti chiamano *Homo oeconomicus*). È il sistema che ci porta a soppesare ciò che è meglio per il nostro benessere, facendo un'analisi

dei costi-benefici prima di arrivare a una soluzione. Più che dai desideri, il Sistema 2 è invece motivato dai bisogni.

Il Sistema 1 è più veloce (la paura di un pericolo ci fa correre), il Sistema 2 è più lento (analizzare i costi e benefici richiede tempo e fatica). Il Sistema 2 è, oltre ad essere lento, anche pigro e ciò può eventualmente portare gli individui a fare calcoli non sufficientemente razionali e a lasciar guidare il processo decisionale al Sistema 1 (il sistema emotivo).

Tabella 4.3. – Confronto fra Sistema 1 e Sistema 2[69]*.*

Sistema 1		***Sistema 2***
Veloce	⇔	Lento
Parallelo	⇔	Seriale
Automatico	⇔	Controllato
Associativo	⇔	Basato su regole
Emotivo	⇔	Logico
Inconscio	⇔	Conscio
Desideri	⇔	Bisogni

Che cosa hanno a che fare il Sistema 1 e il Sistema 2 con l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*? Molto, anche se le autrici del modello non vi fanno cenno. Il nostro star bene nel lavoro e non solo deriva dal fatto che entrambi i sistemi siano in sintonia tra loro. Prendiamo, per esempio, la motivazione. Etimologicamente il termine deriva dal latino "motus" a indicare un movimento, un dirigersi, una spinta che può essere interpretata come *bisogno* o *desiderio* da soddisfare. Bisogni e desideri, appunto. Anche se potrebbero sembrare sinonimi, in realtà i bisogni e i desideri sono molto differenti tra loro.

Il *bisogno* è una qualsiasi sensazione di carenza o di insoddisfazione fisica e psichica che spinge l'uomo a procurarsi i mezzi per appagare tali sensazioni. Potremmo, per fare qualche esempio, studiare perché abbiamo bisogno di un "pezzo di carta" per accedere al mercato del lavoro. Potremmo cambiare lavoro perché non sopportiamo più quello che stiamo facendo. Generalmente, chi è spinto dai bisogni predilige una *motivazione estrinseca,*

[69] Questa tabella è tratta da Kahneman (2012).

ovvero quando le azioni che si compiono traggono forza e determinazione da fattori esterni. Questi fattori esterni, a seconda del contesto e del luogo, possono essere dei bei voti scolastici, il denaro, il successo, il riconoscimento o l'apprezzamento per un lavoro svolto bene. In pratica, in questi casi si compiono degli sforzi con il solo obiettivo di ottenere qualcosa in cambio (vedi paragrafo 1.4.).

Il *desiderio*, invece, è il sentimento che spinge l'uomo a volere ardentemente qualcosa che si ritiene un bene per noi stessi. Questa spinta può essere di natura fisica, intellettuale, affettiva, psichica. Potremmo, ad esempio, decidere di lavorare un po' più del necessario perché vogliamo raggiungere un traguardo. Potremmo frequentare un percorso di studi per il solo piacere di imparare, crescere culturalmente senza che ce lo dica o imponga qualcuno. Ragionare nell'ottica dei desideri significa guardare alle possibilità piuttosto che alle necessità. Significa volersi migliorare e allo stesso tempo divertire. Se ci sono individui che si motivano, come abbiamo visto, tenendo conto delle necessità e dei doveri, ve ne sono anche altri mossi non da quel che si deve fare, ma da ciò che desiderano fare. Chi è spinto dai desideri ha una *motivazione intrinseca* che proviene da dentro, dalla passione e dall'amore per ciò che si fa. Sono uomini o donne motivati e impegnati in ciò che fanno (lavoro, sport, studio, volontariato, faccende domestiche, ecc.) perché trovano gratificazione, piacere, indipendentemente da quello che succede esternamente. Sono spinti dal piacere più che dalla necessità. Sono persone attratte dall'esplorazione, dalla conoscenza, dalle opportunità e dal divertimento.

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha le potenzialità per trasformare i bisogni in desideri. Il bisogno è come un pulsante on/off: si accende quando ci serve qualcosa, si spegne quando non ci serve nulla. Il desiderio invece è un qualche cosa che proviene da noi stessi. Si nutre della passione e dell'amore che ci mettiamo nel fare un'attività. Senza la passione per ciò che si fa non si raggiungerà mai il successo, perché un successo non può essere considerato tale se non ci rende veramente felici. Trasformare un bisogno in desiderio significa volersi bene. Gioire di quello che si ha e si fa. A questo proposito Lao

Tzu disse: «Che cosa è più prezioso: la vita o la fama? Che cosa vale di più: la vita o il possesso? Che cosa fa più paura: il guadagno o la perdita? Noi paghiamo sempre un prezzo molto alto per l'amore eccessivo e soffriamo profondamente quando perdiamo i nostri beni. Se sai accontentarti, non avrai umiliazioni. Se sai quando fermarti, vivrai a lungo».

4.15. Competizione e cooperazione

Come abbiamo già avuto modo di vedere, gli oceani rossi tendono a porre una grande enfasi sul concetto di competizione. Il neoliberalismo, come affermano nei loro saggi Paul De Grauwe e Collins Crouch, ha trasformato ogni attività in competizione e ha snaturato la convivialità in un continuo susseguirsi di gare, spesso cruente e letali, per discriminare i vincenti dai perdenti, escludendo o addirittura sopprimendo questi ultimi (Crouch 2018; De Grauwe 2018).

Vi è una differenza profonda tra l'agire in modo cooperativo, cioè insieme agli altri per fare sì che il mio successo sia connesso al successo degli altri (*win to win*), e l'agire in modo competitivo, cioè contro gli altri, in vista del mio dominio (*win to lose*).

Nel gioco dell'ultimatum (Kahneman 2012), ad esempio, è stato dimostrato che tutte le persone hanno un forte senso della giustizia. Questo gioco si svolge in questo modo. Supponiamo di ricevere 100 euro. Per averli dobbiamo condividere parte di questa somma con un altro giocatore. Possiamo scegliere qualsiasi somma da uno a 100 euro. Alla controparte è consentito di rifiutare quello che noi decidiamo di donare. In tal caso non percepiremmo nulla. Quanto dobbiamo dare? Se fossimo egoisti e competitivi, dovremmo dare un solo euro. In questo caso, prenderemo il massimo e l'altra parte un euro, che è comunque meglio di nessun euro. Tuttavia, un dono di un solo euro viene però rifiutato, in quanto le persone lo considerano iniquo. Esse preferiscono non ricevere nulla piuttosto che una somma che ritengono ingiusta. I numerosi esperimenti che sono stati fatti sul gioco dell'ultimatum suggeriscono che una distribuzione accettabile è 70/30. Questo gioco evidenzia come alle persone

piace punire l'ingiustizia, anche se per farlo devono pagare un costo; ecco perché sono importanti sia i premi sia le punizioni (De Grauwe 2018, pp. 103-104).

4.16. Premi e punizioni

Il comportamento che mettiamo in atto o le scelte che facciamo dipendono da due fattori fondamentali: i *premi* e le *punizioni*. Anche senza rendercene conto, agiamo e ci comportiamo per ricercare premi ed evitare punizioni. Premi e punizioni sono molto importanti perché regolano la nostra società e la nostra convivenza con gli altri.

Sono esempi di *premi* gli elogi, gli applausi, le onorificenze, i complimenti, le medaglie, le coppe. Il piacere non solo di ricevere, ma anche di dare regali, sorrisi, affetti, risate, amicizia, amore, solidarietà. Successo nel proprio lavoro: aumenti di stipendio, avanzamento di carriera, gratifiche, promozioni, miglioramenti. Ricompense materiali: case, automobili, proprietà, viaggi, vacanze, orologi, gioielli, shopping, vestiti, buona tavola, ristoranti, musica, teatro, cinema. Successo a scuola: buoni voti, promozioni, esami sostenuti, diplomi, lauree, master. Bellezza, buona salute, massaggi, baci, carezze, sessualità. Vittorie sportive, successi della propria squadra, coppe, scudetti, record. Conquiste spirituali, carità, amore per il prossimo e così via (Angela 2000, pp. 17-18).

Appartengono al gruppo delle *punizioni* il dolore, la tristezza, la noia, l'insoddisfazione, le liti, le critiche, i fischi, le minacce, la sofferenza. I brutti voti a scuola, le bocciature, gli insuccessi lavorativi, i debiti, le delusioni, il licenziamento, il fallimento. Le multe, gli incidenti, le truffe, le denunce, la galera, la miseria, la guerra, la morte. La cattiva salute, le operazioni chirurgiche, i difetti fisici, la vecchiaia, il male ai denti, l'infarto, l'ictus. Sconfitte sportive, calci di rigore, retrocessioni, squalifiche. Peccati, sensi di colpa, penitenze, inferno, litigi con i propri familiari, separazione, divorzio e così via (Angela 2000, pp. 19-20).

Una nazione, una famiglia, una squadra sportiva, una comunità religiosa o un'azienda in cui non sono presenti premi e punizioni è destinata a fallire. A

soccombere. Perché? Queste due leve motivano e danno un significato al nostro impegno e al nostro agire quotidiano. Molti psicologi e pedagogisti, è bene sottolinearlo, non concordano con questa visione. Essi considerano premi e punizioni come un sistema manipolativo per far fare agli altri ciò che vorremmo che fosse fatto secondo il nostro metro di misura. Di questo avviso è Justine Mol, la quale sostiene che le ricompense o le punizioni sono la via per crescere i bambini alla vergogna, alla paura, alla competizione e alla manipolazione (Mol 2012). In parte concordo con l'autrice, perché alla base di un sistema educativo e sociale ci deve essere un metodo basato sulla fiducia. Tuttavia, a mio modo di vedere, crescere in un ambiente dove tutto va bene, in cui non si differenziano i valori e le capacità individuali, conduce nel tempo alla demotivazione. È come se un atleta partecipasse a una gara in cui tutti vincessero una medaglia senza sapere la classifica. Certo non vincere (punizione) può far male, ma è anche attraverso la sofferenza che si cresce e si migliora.

Soprattutto in Italia si assiste spesso a una cultura dell'impunità. Chi ha denaro, potere o conoscenze, spesso la fa franca. Anche nel mondo del lavoro sia privato, sia soprattutto pubblico, molti "furbetti" la passano liscia, rimanendo impuniti nonostante la loro negligenza o imperizia (vedi paragrafo 5.4.). Quando, invece, le punizioni sono ben chiare, visibili e applicate immediatamente, il comportamento si adegua. Ritenere che ciò avvenga spontaneamente per senso civico o per etica professionale credo che sia illusorio. A questo proposito, Piero Angela, noto conduttore televisivo e divulgatore scientifico, ha scritto, tempo fa, un libro sull'argomento nel quale racconta di essere stato testimone di una figuraccia avvenuta in Svizzera da parte di nostri connazionali: «Dai finestrini di un pullman alcuni italiani gettarono delle cartacce. In quel mentre, un gendarme svizzero si avvicinò all'autista del pullman e gli disse: "Lei non riparte da qui fino a quando questi signori non avranno raccolto ciò che hanno buttato". E così avvenne. Perché le sue parole erano serie. Credo che per il resto del viaggio nessuno si sia più azzardato a ripetere quel gesto per evitare altre umiliazioni» (Angela 2000, pp. 139-140). A volte, fa notare l'autore del libro, si spendono tanti denari in campagne di sensibilizzazione. Pensiamo

alle pubblicità istituzionali finanziate dal Governo che incentivano comportamenti sicuri sulla strada o sui luoghi di lavoro. Ma se alle parole non seguono fatti concreti, difficilmente si cambieranno i comportamenti. Se le nostre città sono sporche, per fare un esempio, non è perché la gente sia necessariamente maleducata, ma perché è impunita. La soluzione non è quella di avere più personale che pulisca, ma scoraggiare chi sporca (punizione) e incoraggiare chi si riporta a casa il sacchetto dell'immondizia (premio). Ragionamento analogo è applicabile per il codice della strada, la salute e la sicurezza sui luoghi di lavoro, l'evasione fiscale e a tutti gli altri aspetti che regolano la nostra società. Possono esserci molti modi per farlo: è sufficiente informarsi nei paesi in cui le soluzioni proposte hanno dato esiti positivi. Una volta che si comincia a far pagare a carissimo prezzo un comportamento incivile o nocivo alla collettività, i comportamenti individuali migliorano notevolmente. A condizione naturalmente che i controlli continuino nel tempo e non siano solo un fuoco di paglia.

Per realizzare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* i premi e le punizioni devono essere ben chiari per tutti. E alla Best Buy lo sono eccome. Un'indagine condotta nella stessa azienda dai sociologi dell'Università del Minnesota, Erin Kelly e Phyllis Moen, ha evidenziato una valutazione molto positiva del personale dipendente. Fra gli indici di "benessere" valutati in maniera più favorevole, ne spiccavano soprattutto due: l'abbassamento del *turnover* (ovvero meno persone che davano le dimissioni volontariamente per cercare altre occupazioni); l'aumento del numero di lavoratori licenziati (soprattutto per insufficiente produttività e per non aver raggiunto i propri obiettivi). È singolare che quest'ultimo fenomeno, quello dei licenziamenti, sia ritenuto positivo, non dagli alti dirigenti, ma dai lavoratori stessi. E questo perché costoro avevano deciso di dire «basta agli imboscati, raccomandati e scansafatiche perché questa cultura non giova a nessuno» (Kelly, Moen 2011). In sostanza, per i dipendenti della Best Buy il ROWE è servito soprattutto per aumentare l'attaccamento all'azienda e al proprio lavoro, evidenziando i colleghi che, al contrario, non lo provavano (vedi paragrafo 6.2.).

4.17. Cambiamento adattivo

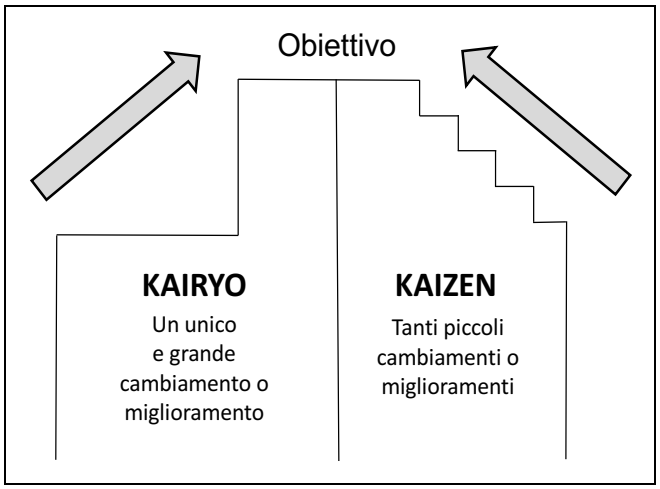
Il cambiamento adattivo in biologia si verifica quando «un organismo adatta la sua risposta all'ambiente circostante. Questo significa che l'organismo deve osservare i suoi processi e discernere ciò che è ancora funzionante da ciò che deve essere abbandonato e cosa deve essere trasformato per avere successo in un ambiente che cambia»[70]. Questo è ciò che un'organizzazione deve fare quando le condizioni ambientali cambiano o quando le strategie già testate non funzionano più. Il problema è che le organizzazioni spesso non riescono a discernere tra le sfide "tecniche" e le sfide "adattive" e pensano, in modo erroneo, che tutto possa essere risolto con la tecnica. Le aziende, invece, sono organizzazioni più o meno complesse, fatte di esseri umani interdipendenti che vivono e si relazionano in mondo di sistemi. Cos'è esattamente un *sistema*? È «un'entità che si mantiene in vita e funziona come un tutto attraverso l'interazione delle sue parti. Il corpo umano ne è un esempio perfettamente calzante: esso è costituito da numerose parti e organi differenti; ognuno dei quali, pur svolgendo una propria funzione particolare, lavora insieme con tutti gli altri, influendo sul loro funzionamento. Il nostro organismo è un sistema complesso, come lo sono anche una famiglia, un'azienda, una nazione o un mercato. Siamo un sistema che vive in un mondo di sistemi» (O'Connor, McDermott 2003, p. 13).

Il cambiamento adattivo richiede, dunque, tempo e un impegno costante e continuo. La cultura occidentale ci ha abituato ai grandi cambiamenti, alle grandi innovazioni nel campo della tecnologia, dei macchinari, dei processi, ecc. Si tratta di miglioramenti a grandi passi che vengono realizzati da un ristretto numero di persone all'interno dell'azienda o della società in generale e che richiedono sforzi, a volte, anche molto consistenti Questo cambiamento in giapponese viene chiamato *Kairyo*. Al contrario, la cultura orientale (in particolare quella giapponese) insegna che il cambiamento si fonda su piccoli miglioramenti, numerosi e continui. Si tratta del miglioramento e dell'apprendimento a piccoli passi o, in giapponese, *Kaizen*. Per esempio, alla

[70] Fonte: Enciclopedia Treccani.

Best Buy la migrazione necessaria tra il sistema di lavoro tradizionale a un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha richiesto circa un anno. Non un mese o una settimana. Il processo adattivo è, dunque, più simile alla filosofia del *Kaizen* che prevede tanti piccoli, costanti e semplici miglioramenti per conseguire l'obiettivo cui si aspira (figura 4.5.).

Figura 4.5. – Kairyo e Kaizen a confronto[71]*.*



Un elemento di cui dobbiamo tenere conto quando si ha a che fare con i sistemi sono i loro ritardi. Quando non si tiene in debito conto dei *ritardi sistemici* e non si pensa per tempo alle loro conseguenze, si possono commettere degli errori. Se, ad esempio, si crede che le azioni intraprese non abbiano sortito gli effetti desiderati, è forte la tentazione di interrompere ogni ulteriore tentativo. Facendo così, però, si vanificano definitivamente tutti gli sforzi precedentemente profusi, senza raggiungere gli obiettivi desiderati. Un altro errore è quello di cambiare strategia troppo presto. Il *Kaizen* è caratterizzato da tanti piccoli e costanti miglioramenti, ma i risultati non si vedono subito: questo può portare a cambiare atteggiamento e a non cogliere il frutto degli sforzi profusi.

Come evitare di cadere in queste trappole? Secondo Peter Senge, docente presso il MIT Sloan School of Management di Cambridge, autore del

[71] Figura, anche se rivista dall'autore, tratta da Galgano (1992), p.34.

libro la “Quinta disciplina”, occorre tenere sempre bene a mente queste indicazioni:

1) in ogni sistema ci sono ritardi e più il sistema è complesso maggiore sarà il ritardo;

2) la velocità di un sistema si misura dalla sua parte più lenta;

3) i ritardi sono come la memoria di un sistema e possono essere utilizzati per prevederne in anticipo il comportamento, prima che si manifesti il problema;

4) molte volte se si agisce quando il problema si è già presentato può essere troppo tardi per apportare validi correttivi;

5) per comprendere davvero i ritardi sistemici è necessario allargare il più possibile il nostro orizzonte temporale. Più lontano riusciremo a guardare nel futuro o nel passato, per risalire alle cause delle nostre azioni, tanto meglio riusciremo a gestire il presente con successo.

Ciò che serve alle Aziende del XXI Secolo è intraprendere un percorso di auto-scoperta e di sviluppo che permetta ai dipendenti di esprimersi e realizzarsi nei migliori dei modi. Ecco perché l’*Ambiente di lavoro basato sui risultati* esige cambiamento adattivo. Come osservano Ressler e Thompson, «Quando ha luogo il cambiamento adattivo, un certo grado di difficoltà è inevitabile. La vera trasformazione di solito comporta una perdita. L’essere umano tende a sentirsi a proprio agio quando ha delle abitudini, un modo di pensare e delle convinzioni a cui aggrapparsi. Quando invece bisogna “perdere” quelle certezze, tende ad affliggersi, a fare resistenza e a evitare il lavoro necessario per adeguarsi. Ma dove c’è l’esigenza di un cambiamento adattivo, bisogna accettare di mettere in discussione le proprie convinzioni e aprirsi al nuovo» (Ressler, Thompson 2008, p. 94). Per questo motivo, il cambiamento adattivo riguarda una trasformazione personale, collettiva, organizzativa che sappia mettere in discussione quella che è stata definita dalla matematica Grace Murray Hopper come «la frase più pericolosa in assoluto: “abbiamo sempre fatto così!”».

Il 9 marzo e il 18 maggio 2020 sono due date che ritroveremo nei libri di storia e rimarranno un ricordo indelebile nella nostra mente. 69 giorni di *lockdown* generalizzato nel quale milioni di lavoratori (se ne sono contati otto) – impiegati, funzionari, manager, dirigenti, insegnanti, lavoratori autonomi, imprenditori – hanno dovuto improvvisamente per DPCM smettere di lavorare in ufficio, come facevano da sempre, e hanno cominciato a lavorare da casa. La stessa sorte è toccata al resto del mondo e più o meno nello stesso arco di tempo a miliardi di *white collars*. Gli eventi che sono accaduti impongono molte riflessioni. In questo contesto, mi limito a evidenziare che ciò che è avvenuto non è un *Kaizen* o un cambiamento adattivo per piccoli passi, ma, al contrario, si è trattato di un *Kairyo*, ovvero di una rivoluzione a grandi passi che è stata decisa e attuata da una élite tecnocratica di esperti, che ha richiesto sforzi anche molto consistenti. Una rivoluzione realizzata non per volontà o desiderio dell'azienda o del lavoratore, ma imposta da un'emergenza sanitaria senza precedenti, che è avvenuta dall'alto verso il basso in modo inappellabile. Le persone si sono perciò trovate, a loro insaputa, catapultate nel più grande esperimento di lavoro a distanza mai attuato né in Italia né nel resto del mondo. Afferma De Masi: «siamo stati dinnanzi al più grande *role playing* della storia del lavoro, un sociodramma e uno psicodramma complessivo, mondiale, globale che ha coinvolto, quasi simultaneamente, l'intero pianeta in una prova generale di antitaylorismo. Pochissimi l'avevano preparato con riflessioni frammentarie e sperimentazioni parziali sicché l'esperimento è iniziato di corsa, alla cieca, senza un paradigma teorico di riferimento» (De Masi 2020, p. 352). Una cosa è certa: il mondo del lavoro, anche quando cesserà questa emergenza sanitaria, non sarà più lo stesso. Le conseguenze psicologiche, sociali ed economiche sono ancora tutte da analizzare. Avverto però che quello che hanno fatto in casa milioni di italiani non è esattamente un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*, perché si è trattato sostanzialmente di un lavoro svolto presso la dimora del lavoratore secondo un orario prestabilito. Ciò non toglie che questi mesi di "confinamento domiciliare obbligatorio" hanno offerto un'occasione preziosa per sperimentare il lavoro a distanza, sia pure nelle situazioni più drammatiche

possibili. Come ha sottolineato Mariano Corso verso la metà di luglio, quando già si poteva tirare qualche conclusione dall'esperienza imposta: «le persone sono già diverse, hanno cambiato un percorso di apprendimento e consapevolezza che in condizioni normali avrebbe richiesto anni, comprendendo che un modo di lavorare più intelligente e sostenibile non soltanto è possibile, ma sorprendentemente efficace e soddisfacente» (De Masi 2020, p. 379). Ora che il salto è compiuto si tratterà di vedere se lo *smart working* consentirà per davvero ai lavoratori di lavorare in *Ambienti di lavoro basati sui risultati*.

Così come ogni rosa ha le sue spine, anche per l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ci sono luci e ombre che non sono però facili da scorgere. Le ricerche svolte sono poche e tra gli stessi addetti ai lavori ci sono discrepanze di opinioni. Il prossimo capitolo sarà dedicato a questi aspetti; prima però sintetizziamo gli argomenti principali trattati.

4.18. Argomenti principali trattati in questo capitolo

a) *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è la traduzione italiana dell'acronimo ROWE (*Results-Only Work Environment*). Si tratta di una strategia di gestione del lavoro sviluppata intorno al 2001 da Cali Ressler e Jody Thompson presso la Best Buy, il più grande rivenditore al dettaglio di elettronica di consumo negli Stati Uniti. Grazie a questo sistema, il personale della Best Buy si è dimostrato più soddisfatto, più motivato e meno stressato.
b) L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha come fine ultimo quello di lavorare senza orari e luoghi stabiliti dall'organizzazione aziendale, in un ambiente collaborativo dove i colleghi e la dirigenza non controllano le attività, ma i risultati raggiunti. Il ROWE non può essere applicato a tutti i settori di attività. Non possiamo, infatti, pensare di eliminare completamente il concetto di orario e luogo di lavoro. Sarebbe sbagliato oltre che insensato.

c) Quanti sono i lavoratori italiani potenzialmente interessati a un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*? Secondo le stime dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, i lavoratori potenzialmente interessati al fenomeno si aggirano intorno alle 570 mila unità. Il lungo *lockdown* causato dal Covid-19 ha coinvolto circa 8 milioni di lavoratori e lavoratrici obbligati a lavorare da casa. Il lavorare in remoto non è però sinonimo di *smart working*. E lo *smart working* non è necessariamente sinonimo di un'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Questo perché non è sufficiente fornire ai lavoratori la tecnologia necessaria per lavorare da casa, se poi si chiede loro di rispettare un orario di lavoro e un controllo costante sulle attività svolte.
d) Le insidie maggiori che corre l'applicazione di questi principi non derivano dalla tecnologia, che è ormai pronta da tempo a sostenere questo cambiamento, ma dalla cultura aziendale. Questo cambio di paradigma così profondo sarà possibile solo se tra lavoratori e aziende si creerà una forte fiducia che sottolinei la responsabilità di ciascuna parte.
e) I pilastri su cui si fonda un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* sono: focalizzarsi sui risultati raggiunti e non sul tempo trascorso al lavoro; assumersi le proprie responsabilità; considerare il lavoro non un posto dove si va, ma qualcosa che si fa; lasciare completa autonomia al lavoratore di lavorare come e dove meglio crede; considerare tutte le riunioni come facoltative.
f) Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* rappresenta una sfida non solo per i lavoratori, ma soprattutto per i dirigenti. Essi devono, infatti, guidare piuttosto che comandare.
g) La cultura del Fango ha messo in luce l'abitudine che un po' tutti hanno di criticare, giudicare e infangare il prossimo. Per implementare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* la strada è quella di imparare a non infangarsi vicendevolmente e per farlo bisogna ragionare, ancora una volta, sulle attività svolte e i risultati raggiunti. Il resto sono solo chiacchiere inutili.

h) Un altro elemento deleterio è quella che abbiamo chiamato “cultura del sospetto”, ovvero quella mentalità nella quale non ci si fida di nessuno. La chiave per passare da un oceano rosso a un oceano blu e lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è la fiducia. Per fare questo è indispensabile trattare le persone da adulti responsabili e non come bambini da controllare.

i) Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non si applica dalla sera al mattino. Richiede un cambiamento adattivo. Un cambiamento culturale che metta al centro la persona, i risultati che consegue e lasci in ombra altri elementi meno importanti come, ad esempio, il tempo e il luogo dove si lavora.

Capitolo 5
Luci e ombre

Nel 2019 in Italia gli *smart worker* erano circa 570 mila. Nel 2020, a causa del coronavirus, i lavoratori che hanno sperimentato lo *smart working* sono stati circa 8 milioni. La stragrande maggioranza non aveva mai telelavorato prima e ha dovuto imparare a farlo rapidamente e con molte difficoltà. Quello sperimentato durante la pandemia, è bene ribadirlo, non è né telelavoro, né *smart working* e tanto meno un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*. A questo proposito, afferma De Masi: «quello vissuto durante la pandemia è stato più che altro un *home working* obbligatorio, un mero trasferimento a casa dell'attività svolta fino al giorno prima in ufficio, con l'aggravante del *lockdown* ovvero di una sorta di arresto domiciliare» (De Masi 2020, p. 448).

Lo *smart working* diventerà un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* quando non sarà un coronavirus a imporlo. Tuttavia, dobbiamo riconoscere che questo grande esperimento sociale ha e avrà un impatto sul futuro del lavoro. Scrive De Masi: «Il nuovo paradigma, se e quando verrà elaborato nella sua completezza, sarà meno scientifico e più umanistico, più *bottom-up* che *top-down*, farà perno più sulla psicologia e la sociologia che sull'ingegneria e l'economia, comporterà una cessione di potere dai capi ai dipendenti e uno spostamento dell'asse esistenziale dall'ufficio alla casa, dal lavoro alla vita. Comporterà una completa e profonda rivoluzione mentale, una trasformazione radicale dei nostri comportamenti» (De Masi 2020, p. 256).

In questi mesi, sono stati pubblicati vari saggi sull'argomento e presentate moltissime indagini sulla percezione dello *smart working* da parte dei lavoratori: c'è chi lo considera un'ottima modalità per risparmiare tempo e denaro per recarsi ogni giorno sul luogo di lavoro, c'è chi riesce a bilanciare meglio i tempi di lavoro e il tempo libero; ma c'è anche chi, lavorando da casa, soffre nell'avere meno occasioni di confronto e di scambio con i colleghi e, in più, soffre anche l'aumento dei carichi familiari.

In questo capitolo analizzerò i punti di forza e di debolezza che un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* e lo *smart working* possono produrre tra i lavoratori, l'azienda e l'ambiente. Metterò poi in evidenza alcune retoriche che aleggiano su questa forma lavorativa. Prima però commenterò alcune ricerche che sono state pubblicate in questi mesi per inquadrare il fenomeno. A dire il vero, in questi mesi sono state divulgate molte indagini sullo *smart working*; io ne ho scelte quattro perché rappresentano differenti punti di vista: quello dei lavoratori, quello dei quadri e dirigenti, quello del sindacato e quello dei lavoratori impiegati nella pubblica amministrazione.

5.1. La parola ai lavoratori: l'indagine del Centro Studi InContra

Com'è stato per milioni di lavoratori italiani lavorare in *smart working*? Quali sono stati gli aspetti positivi o problematici in termini di benessere fisico, sociale e psicologico? In quali situazioni il lavoro agile funziona e dove invece delude le aspettative? A rispondere a queste domande è stata un'indagine nazionale sullo "Smart working 2020: capire il presente per progettare il futuro", promossa dall'associazione datoriale Cifa, dal sindacato Confsal, dal fondo interprofessionale Fonarcom e realizzata dal Centro studi InContra[72].

In primo luogo, vediamo la composizione del campione analizzato per questo studio. Sono stati esaminati 1804 questionari su 1913 rispondenti, con un tasso di rispondenza maggiore da parte di un pubblico femminile (il 59% del

[72] Fonte: https://www.cifaitalia.it/20200704682/i-risultati-dell-indagine-nazionale-sullo-smart-working-2020.html.

campione è rappresentato da donne, circa il 40% da uomini, una percentuale dell'1% ha preferito non fornire il dato). Di questi, il 2,5% si colloca nella fascia di età compresa tra i 18 e i 25 anni; il 21,2% ha dai 26 ai 35 anni; il 31,4% tra i 36 ed i 45 anni; il 29,3% dai 46 ai 55 anni; il 14,4% dai 56 ai 65 anni, e solo lo 0.95% ha più di 65 anni. La percentuale di questi dati è in linea con l'andamento di entrata/uscita dal mondo del lavoro.

La maggior parte dei rispondenti si dichiara sposata (49,8%), il 26.4% è celibe/nubile, il 17,6% convivente, il 5,6% separato/a-divorziato/a e lo 0,5% vedovo/a. Il grado di istruzione del campione risulta medio-alto; infatti circa il 60% dei rispondenti ha conseguito la laurea (il 46,6% laurea magistrale ed il 16,2 laurea triennale), circa il 37% è in possesso di diploma di istruzione superiore e solo l'1,5% è in possesso di licenza media, così come solo l'1,5% ha conseguito il dottorato di ricerca.

Per quanto riguarda il ruolo ricoperto, circa il 30% dei rispondenti svolge un ruolo da responsabile, mentre circa il 70% appartiene al ruolo di collaboratore; sul totale dei rispondenti, circa il 21% lavora nel settore pubblico, mentre il 79% lavora nel privato.

I risultati emersi da questa indagine sono molto interessanti perché evidenziano gli effetti positivi e negativi che lo *smart working* produce sui lavoratori. Tra gli aspetti positivi si segnalano: un aumento della produttività, un incremento dell'autonomia e della responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi, e, non ultimo, l'avere un bel risparmio in termini di costi (per trasporto, pranzo, ecc.). In negativo, invece, c'è la difficoltà di coordinare meglio i tempi della vita con quelli del lavoro (70%), la percezione di essere sempre collegati e quindi di lavorare molto di più che in ufficio (60%), ma anche l'assenza di un coordinamento (con il capo e con il team), la condivisione delle informazioni e i tempi di risposta.

Per il 35% dei soggetti la relazione interpersonale in remoto è molto meno efficace di quella *vis à vis*. L'82% dei soggetti intervistati è favorevole a essere valutato sulla capacità di raggiungere i propri obiettivi lavorativi, percentuale che scende al 60% se si chiede di immaginare la retribuzione legata

a questo ottenimento. Frenano però la poca fiducia nella dirigenza e la percezione di una cultura d'impresa obsoleta.

Per Salvatore Vigorini, presidente di InContra, «i risultati ci spingono a una profonda riflessione su come questa modalità di fornire la prestazione richieda un ripensamento dei ruoli e dell'organizzazione in azienda. Tutto va ripensato e normato alla luce dei cambiamenti in atto: serve maggiore dialogo tra impresa e lavoratori, va generato un maggiore clima di fiducia in azienda e vanno adottate moderne relazioni industriali».

Il presidente di Cifa Andrea Cafà, commentando i risultati dell'indagine, ha osservato che «le criticità emerse dall'indagine vanno lette alla luce di un'adozione per lo più frettolosa dello *smart working* non preceduta da un'adeguata preparazione, da una buona formazione e da un cambiamento culturale. Le imprese, però, devono fare un grande sforzo rivedendo i propri modelli organizzativi, investendo in formazione e in strumentazione tecnologica. oltre a rafforzare il clima di fiducia».

Il segretario generale di Confsal, Angelo Raffaele Margiotta, ha evidenziato che «l'indagine ci dice che occorre lavorare molto sulla regolamentazione dello *smart working* al fine di garantire ai lavoratori il massimo di benessere e di sicurezza, con particolare attenzione a ciò che attiene al diritto alla disconnessione per una giusta separazione tra tempi di vita e tempi di lavoro».

Cesare Damiano, ex Ministro del Lavoro, commentando i risultati di questa inchiesta ha dichiarato: «spero che questa sperimentazione non regredisca e che ci sia una maggiore specificazione sui diritti e doveri dei lavoratori. Noi abbiamo una legge che si è posto il problema, di cui sono stato relatore nella passata legislatura. Ho tenuto a fissare due principi che ci tengo a ripetere: il lavoro a casa è un lavoro dipendente nel senso che non si tratta di una nuova forma di lavoro flessibile, cioè una forma di precariato; chi lavora in *smart working*, secondo la legge, è equiparato a coloro che lavorano in ufficio, non c'è differenza di paga, di contratto, di normative. Il secondo punto è il diritto alla disconnessione. Sono convinto che questa modalità possa aumentare la

produttività del sistema. Credo anche che sia importante trovare degli accordi a livello interconfederale tra le parti sociali per definire un protocollo che consenta di siglare dei contratti nazionali».

In conclusione, i risultati e i commenti di questa ricerca evidenziano le seguenti criticità, in sintonia con le mie riflessioni fatte nel Capitolo 4.

1) Per creare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è necessario che ci sia un clima di fiducia tra capi e lavoratori (vedi paragrafo 4.13).

2) Per realizzare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* ci deve essere un cambiamento non solo tecnologico, ma soprattutto culturale (vedi paragrafo 4.11.).

3) Lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non significa lavorare di più e con più stress (vedi paragrafo 4.10.).

5.2. La parola ai dirigenti: l'indagine di Manageritalia

Tra il 5 e il 9 marzo 2020 Manageritalia[73], con il supporto tecnico di AstraRicerche, ha sondato l'opinione di 1.452 dirigenti sull'emergenza coronavirus in azienda e sul ricorso allo *smart working*. Il campione è stato considerato ampiamente rappresentativo dei 25 mila dirigenti e delle 8.500 aziende del terziario. È una ricerca interessante perché ci fornisce il punto di vista dei dirigenti circa il futuro del lavoro a distanza e su come hanno fatto fronte all'emergenza con interventi riorganizzativi. Di seguito ne sintetizzo i principali risultati.

Il 70% degli intervistati stava facendo *smart working* in tutto o in parte durante il periodo dell'indagine. Il 38% non l'aveva mai fatto prima del *lockdown*; il 46% aveva avuto solo qualche precedente esperienza. Per il 69% degli intervistati la gestione della crisi ha richiesto maggiore impegno nel comunicare con i dipendenti per rassicurarli e per spiegare loro le misure adottate dall'azienda. Questa difficoltà è stata più o meno uguale a prescindere dal sesso, dall'età, dalla zona geografica e dal tipo di azienda. Per il 64% ha richiesto maggiore impegno nel gestire la riorganizzazione del lavoro, le attività

[73] Fonte: https://www.manageritalia.it; De Masi (2020), pp. 413-415.

dei dipendenti che avevano l'autorizzazione per lavorare in presenza e quelli a distanza. Va precisato che questa difficoltà è stata maggiore per i dirigenti più giovani (70%) rispetto a quelli più anziani (60%).

Ma, in generale, cosa ha insegnato ai manager la crisi da coronavirus in materia di *smart working*? L'85% degli intervistati è convinto che il *lockdown* ha dimostrato come una maggiore flessibilità normativa possa incentivare il lavoro a distanza. Secondo la maggioranza degli intervistati una maggiore flessibilità lavorativa potrebbe sicuramente, soprattutto in periodi non di emergenza, portare vantaggi non solo per i lavoratori (87%), ma anche alla produttività aziendale (68%). L'auspicio per i quadri e dirigenti intervistati è quello di attuare un "vero" *smart working*, cosa che non è sempre stata possibile in questa fase di emergenza.

La metà dei manager ha ammesso di aver avuto paura di fronte all'imperversare della pandemia. Risultano più impauriti i dirigenti del Centro-sud (75%) che quelli della Lombardia (48%). Infine, il 77% degli intervistati ha giudicato positivamente la reazione dei propri collaboratori di fronte alle misure adottate dall'azienda.

Concludendo, il 49% dei dirigenti intervistati ritiene che l'adozione dello *smart working* porti notevoli vantaggi sia al benessere delle persone sia alla produttività dell'azienda, ma serve un'organizzazione del lavoro diversa da quella ereditata dal passato. Una piccola minoranza, il 5,4% equamente distribuito in tutti i comparti, ritiene che lo *smart working* ha avuto un impatto negativo sulla produttività aziendale, sull'efficienza e sull' efficacia organizzativa, perché manca sia l'organizzazione sia l'abitudine necessarie per svolgerlo bene.

La stragrande maggioranza dei manager (79%) ritiene che occorre cogliere al volo l'opportunità dello *smart working*, estenderlo anche dopo la pandemia e strutturarlo nei migliori dei modi. Ciò richiede un cambiamento radicale che non può essere attuato in una situazione di emergenza, ma andrà intrapreso quando sarà cessata l'emergenza.

5.3. La parola ai sindacati: l'indagine della CGIL

Il 18 maggio 2020 sono stati resi noti i risultati di un'indagine intitolata "Quando lavorare da casa è … SMART?", promossa dall'area "Politiche di genere" della CGIL nazionale e realizzata insieme alla Fondazione Di Vittorio per comprendere le percezioni dello *smart working* da parte dei lavoratori e, guardando in prospettiva, per individuare soluzioni e modalità per rendere davvero *smart* il lavoro da casa[74].

L'indagine è stata condotta tramite un questionario compilato da 6.170 persone, con una buona distribuzione per classi di età e per macro-aree geografiche. Il 65% sono donne e il 35% uomini. I titoli di studio sono medio-elevati (45% laureati); il 94% ha un contratto a tempo indeterminato; il 73% è impiegato, il 20% è un quadro o funzionario e il 2% dirigente. Il 66% degli intervistati lavora nel settore privato e il 34% nel pubblico.

Otto su dieci erano alla loro prima esperienza di *home working* e tre di loro avrebbero voluto farlo anche prima della pandemia. Data l'emergenza, non c'è stata una preventiva riflessione sull'organizzazione del lavoro, sugli spazi, sul lavorare per obiettivi, in gruppo, né un'adeguata preparazione. Sei su dieci non sapevano relazionarsi con i colleghi in modo diverso dal rapporto *vis à vis*; tre su dieci erano privi di tecnologie adeguate; cinque su dieci non erano in grado di usare piattaforme software per il lavoro a distanza e per comunicare in modo diverso. Era diffuso il possesso dello smartphone, mentre il pc era prevalentemente fornito dall'azienda; meno diffusi i tablet e le stampanti.

Grazie all'autoapprendimento, all'aiuto dei colleghi e alla formazione aziendale, in poche settimane più del 97% è stato in grado di lavorare da casa usando le tecnologie informatiche. Il 99% ha imparato a organizzare il proprio lavoro. Solo tre lavoratori su dieci hanno avuto a disposizione una stanza tutta per loro. Nel lavorare da casa si è prestata poca o nessuna attenzione al diritto alla disconnessione e al controllo a distanza. Maggiore importanza è stata data

[74] Fonte: http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine_Cgil-Fdv_Smart_working.pdf.

al ricambio dell'aria (85%), alla tutela della privacy (73%), alla correttezza della postazione di lavoro (66%) e alle pause di lavoro (54%).

Per il 77% delle persone intervistate il lavoro svolto a casa non è cambiato rispetto a quello svolto in ufficio prima del coronavirus. Sulla percezione o meno del cambiamento hanno giocato un ruolo importante i rapporti con il capo diretto, quando sono divenuti più complicati, e i carichi di lavoro diventati più gravosi.

La maggioranza degli intervistati definisce l'*home working* come poco o per nulla complicato (69%), pesante (66%), stressante (65%), alienante (64%). Invece l'84% lo considera produttivo, il 72% lo considera soddisfacente e il 57% stimolante. Le donne lamentano più degli uomini lo stress (+9%), la complicatezza (+8%), la pesantezza (+7%), l'alienazione (+3%), ma in ogni caso la maggioranza di loro esprime un giudizio positivo sull'esperienza del lavoro in remoto.

Il 60% si è dichiarato favorevole a proseguire l'esperienza di *smart working* anche a emergenza finita. Il 22% si è invece espresso in modo sfavorevole; le motivazioni addotte da queste ultime lavoratrici riguardano soprattutto il venir meno del confronto e dello scambio con i colleghi, nonché l'aumento dei carichi familiari.

5.4. La parola agli impiegati pubblici: l'indagine di FPA

Tra aprile e maggio 2020, è stata pubblicata la ricerca realizzata dal centro studi sull'innovazione del Forum PA su "Strategie individuali e organizzative di risposta all'emergenza"[75]. L'indagine ha coinvolto un campione di 4.262 *smart worker* dipendenti pubblici. Solo per il 9% di essi lo *smart working* era una modalità diffusa anche prima dell'emergenza Covid-19; nel 45,8% era attiva solo una sperimentazione limitata a un gruppo esiguo di dipendenti. Quando sono state introdotte le misure per contenere il contagio, il 40,5% del

[75] Fonte: https://aliautonomie.it/wp-content/uploads/2020/06/7_2020_FPA_Data_Insight_Strategie_individuali_e_organizzative_di_risposta_all_emergenza_giugno2020.pdf.

personale ha richiesto di utilizzare ferie e riposi arretrati. Tutti gli altri hanno lavorato da casa (73,5%) o con la modalità della presenza a turno in ufficio.

È interessante notare che il 68% degli intervistati ha utilizzato il proprio computer, il 77% il proprio telefono cellulare, il 95% la propria connessione internet. I limiti tecnologici in realtà si sono rivelati un ostacolo piuttosto limitato e nel 22% dei casi si è trattato di cattiva qualità della connessione. Per tre dipendenti su dieci non è stato possibile ricavarsi una stanza per lavorare in tranquillità; il 22%, che aveva invece una stanza per lavorare, ha dovuto condividerla con altri membri della famiglia. Il 27% degli intervistati ha affermato che le amministrazioni di appartenenza hanno chiesto loro lo stesso orario di ufficio come da "cartellino".

In base ai risultati della ricerca, per il 41% degli intervistati, l'efficacia lavorativa è migliorata e per un altro 41% è rimasta identica. Il 73,8% ritiene di essere riuscito a svolgere tutte le attività anche se si trovava in remoto. Il 66% è riuscito a svolgere il proprio lavoro nello stesso tempo che avrebbe impiegato in ufficio o anche in meno tempo.

Tra gli aspetti più positivi riscontrati dagli intervistati, il 69,5% ha indicato la possibilità di organizzare e programmare meglio il lavoro; il 46% la maggiore disponibilità di tempo per sé e per la propria famiglia; il 35% lavorare in un clima di maggiore fiducia e responsabilizzazione; il 24% un modo di lavorare più stimolante. Per il 20% i rapporti con colleghi e superiori sono migliorati; per il 53% sono rimasti uguali; per il 27% sono peggiorati.

Gli aspetti più problematici sono di natura relazionale: la difficoltà a mantenere delle relazioni sociali con i colleghi (36%), fare i conti con una sensazione di isolamento lavorativo (28%), conciliare le esigenze familiari con quelle del lavoro (22%).

Il 94% dei dipendenti pubblici ha espresso il desiderio di continuare a lavorare in *smart working* anche dopo la pandemia. Per la maggior parte di questi (66%) il lavoro da casa non deve essere full-time, ma integrato con rientri in ufficio bene organizzati e funzionali. Tra i suggerimenti proposti abbiamo: ripensare ai processi di lavoro (57%), definire meglio gli obiettivi e i risultati

individuali (36,6%), fare formazione specifica sull'uso delle tecnologie e degli strumenti di comunicazione (31,6%), incentivare nei capi maggiore fiducia nei propri dipendenti (22,9%).

Secondo alcuni commentatori, molti lavoratori impiegati nella PA hanno svolto uno *smart working* come se fosse stata una vacanza retribuita. A sostenerlo è stato, ad esempio, il giuslavorista Pietro Ichino che ha affermato: «per la maggior parte dei dipendenti pubblici lo *smart working* è stata solo una lunga vacanza retribuita al 100%»[76]. Parere analogo è stato espresso anche dal giornalista Federico Rampini che durante la trasmissione "Stasera Italia" andata in onda il 3 agosto del 2020 su Retequattro: «La traduzione letterale di *smart working* corrisponderebbe a "lavoro intelligente", la maggior parte degli impiegati pubblici già prima della pandemia non facevano un lavoro intelligente. Con il *lockdown* hanno lavorato ancora meno e, in alcuni casi, ancora peggio. Tanti di loro si sono fatti delle vere e proprie ferie retribuite standosene comodamente a casa propria». Si tratta di affermazioni forti che forse risentono di molti pregiudizi contro i lavoratori pubblici che vengono etichettati come "tutti furbetti del cartellino". Personalmente non amo le *generalizzazioni*, dove per *generalizzazione* si intende quel processo attraverso il quale si fa rientrare un'esperienza in una categoria più ampia di cui è un esempio. Penso che un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* possa far emergere i cosiddetti "furbetti" non solo tra i dipendenti della PA, ma anche tra tutti gli altri lavoratori. A questo proposito, Mariano Corso, responsabile scientifico dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ha affermato che «l'applicazione dello *smart working* per la PA nella prima fase dell'emergenza, ha dimostrato un'efficacia da molti inaspettata, infrangendo stereotipi e pregiudizi e dimostrando che un diverso modo di lavorare nella PA non solo è possibile, ma può portare grandi benefici per le Amministrazioni, i lavoratori e la società nell'insieme. L'auspicio è che terminata l'emergenza non si ritorni al passato, ma piuttosto che sia un

[76] Fonte: https://www.ilmattino.it/economia/pietro_ichino_smart_working_dipendenti_pubblici_vacanza-5291088.html.

nuovo inizio per affrontare nuovi modelli di lavoro più flessibili, efficienti e sostenibili[77]».

Nella tabella 5.1. sono stati indicati in modo dettagliato ed esaustivo i vantaggi e svantaggi che riguardano lo *smart working* così come stati espressi dalle ricerche prese in esame. Come si può notare, in alcuni casi, ciò che è stato considerato vantaggioso per alcuni può anche essere vissuto come svantaggioso da altri. Questa discrepanza è una riprova del fatto che, nelle scienze umane e sociali, non si può essere categorici o dogmatici, in quanto ciascun essere umano ha il proprio vissuto e il proprio modo di interpretare la realtà circostante.

[77] Fonte: dichiarazione riportata in *Smart working: il 94% dei dipendenti pubblici proseguirebbe anche nel post-emergenza*, sito del Forum PA, 3 giugno 2020.

Tabella 5.1. – Vantaggi e svantaggi del telelavorare[78].

Vantaggi per i telelavoratori	***Svantaggi per i telelavoratori***
- Flessibilità oraria. - Maggiore autonomia nel raggiungimento dell'obiettivo di lavoro prefissato. - Risparmio in termini di costi (per esempio trasporto, pranzo, ecc.). - Minor stress imposto dal pendolarismo. - Miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. - Nuovi rapporti con il vicinato e con il quartiere.	- Reperibilità h24 (*overworking*). Percezione di essere sempre collegati e quindi di lavorare molto di più che in ufficio. - Aumento dello stress lavoro-correlato. - Difficoltà di coordinare i tempi di vita con quelli di lavoro. - Difficoltà di svolgimento delle mansioni in concomitanza con la gestione familiare. - Inadeguata tecnologia. - Lenta connessione internet in molti casi. - Area di lavoro personale spesso inesistente: la casa non è un ufficio. - Confusione di spazi (lavorativo e privato). - Mancanza di interazione faccia a faccia. - Mancanza di empatia o confronto (lavoro in team, cooperazione). - Difficoltà nel partecipare all'organizzazione sindacale e alle azioni collettive. - Minore forza contrattuale. - Sensazione di maggiore precarietà lavorativa. - Timore di essere retribuiti meno dei lavoratori "normali".
Vantaggi per l'azienda	***Svantaggi per l'azienda***
- Maggiore produttività ed efficienza. - Maggiore motivazione del personale. - Risparmio degli affitti. - Risparmio dei servizi (portinerie, riscaldamento, linee telefoniche, mense, guardie giurate, ecc.). - Minor assenteismo. - Riduzione dei conflitti tra lavoratori. - Maggiore rapidità delle riunioni svolte in teleconferenza. - Risparmio di tempo perso per controllare i processi lavorativi.	- Minore senso di appartenenza dei lavoratori. - Sensazione di perdere il controllo sui lavoratori.

(continua)

[78] Questa tabella è stata tratta dalle ricerche commentate nei paragrafi 5.1., 5.2., 5.3., 5.4. e da De Masi (2020), pp. 563-568.

Vantaggi per il territorio e la collettività	***Svantaggi per il territorio e la collettività***
- Diffusione del lavoro in zone periferiche. - Diffusione del lavoro tra le donne, i diversamente abili, ecc. - Decongestione delle aree affollate. - Riduzione dell'inquinamento. - Riduzione delle spese per manutenzione stradale. - Creazione di nuova occupazione e nuove professioni.	- Spese per le infrastrutture comunicative. - Abbandono di edifici. - Indotto economico che perde quote di mercato (esempio bar, ristoranti, hotel, trasporti pubblici, taxi, ecc.).

I prossimi paragrafi saranno dedicati ad approfondire i principali e più significativi svantaggi e vantaggi che lo *smart working* e un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* comportano, incominciando dagli svantaggi.

5.5. Svantaggi

Nel settembre del 2016, quindi molto prima del *lockdown* causato dal Covid-19, un gruppo di studiosi di varie discipline e diverse università si è confrontato sullo *smart working* presso l'Università di Modena e Reggio Emilia. Gli atti di questo convegno sono stati pubblicati nel 2017 a cura di Massimo Neri con il titolo "Smart Work: una prospettiva critica". In coerenza con il titolo, gli interventi sono decisamente critici verso il lavoro agile. L'aspetto che ho apprezzato di questi interventi è la loro interdisciplinarietà. Anche se, come è già stato detto, un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è sinonimo di telelavoro o *smart working*, si deve convenire che tra queste due *policy* lavorative ci sono molti punti di contatto, soprattutto se la definizione dell'ordinamento italiano di *smart working* diventerà davvero attuativa. Ricordiamo, a questo proposito, che la Legge 81/2017 definisce lo *smart working* come «una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività». Tralasciando i dubbi normativi evidenziati da Riccardo Bonato dell'Università di Milano Bicocca,

perché esulano dal mio argomento di tesi, possiamo ugualmente rilevare alcune criticità relative all'orario lavorativo, al sistema retributivo e al sistema di controllo da parte del datore di lavoro. Per quanto riguarda l'orario lavorativo, se la Legge 81/2017 stabilisce che la prestazione lavorativa in *smart working* è «senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro e senza una postazione fissa», quali sono i criteri per distinguere il lavoro ordinario da quello straordinario? Qual è il limite all'orario di lavoro? Come retribuire un lavoratore agile, il quale ha «diritto a un trattamento economico non inferiore a quello applicato nei confronti dei lavoratori che svolgono le medesime mansioni esclusivamente all'interno dell'impresa»? Come può il datore di lavoro esercitare il suo potere datoriale (strumenti di controllo, condotte sanzionabili, ecc.) nei confronti degli *smart worker*? (Bonato 2017). La giurisprudenza non ha ancora sciolto questi dubbi; nel frattempo suppongo che, essendo lo *smart working* un accordo tra datore di lavoro e il singolo lavoratore, per evitare problemi continueranno a esserci sostanzialmente le stesse regole (orari di lavoro, lavoro ordinario e straordinario, sistemi di controllo) dei normali contratti di lavoro; quindi l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati,* così come lo abbiamo definito, continuerà ad avere difficile attuazione.

5.5.1. Conciliazione tempi di lavoro e tempi di vita

Il professor Salvatore Zappalà dell'Università di Bologna, nel corso del seminario su "Smart Work: una prospettiva critica", si è focalizzato sugli aspetti psico-sociali dello *smart working* (Zappalà 2017). L'autore, a questo riguardo, cita le ricerche condotte da Allen, Golden e Shockley (2015), i quali hanno passato in rassegna vari studi e concluso che il lavoro a distanza sembra avere un effetto mitigato sulla riduzione del conflitto lavoro-famiglia. Tale effetto limitato sembra sia dovuto al fatto che le responsabilità familiari di un lavoratore agile come, ad esempio, una madre che deve accudire la casa e i figli, non siano in realtà soddisfacenti. Anzi proprio perché il genitore (soprattutto la donna per la divisione stereotipata dei compiti di genere all'interno della famiglia) è "a casa", ci si aspetta da lui che faccia tutto quello che è necessario per soddisfare

le esigenze famigliari. D'altra parte, il genitore, anche se si trova a casa, sta comunque lavorando.

Un altro problema, non meno importante, riguarda l'aspetto tecnologico. Lavorare da casa significa non staccare mai la spina. «Essere sempre connessi alla rete internet permette di ricevere messaggi elettronici in tutti i momenti della giornata, cui è difficile non rispondere, pena la sensazione di essere in ritardo nel flusso informativo del lavoro. I messaggi elettronici sono diventati il simbolo culturale di un legame con il lavoro che, per quanto *smart*, non si interrompe mai e che invade anche i momenti di non lavoro». Una recente indagine su quaranta lavoratori che usavano lo *smartphone* alla sera e quaranta che non lo usavano ha mostrato che questo utilizzo disturba il processo di recupero delle energie, soprattutto quando l'interferenza del lavoro nelle attività di casa è già di per sé elevata. Chi usava lo *smartphone* alla sera aveva difficoltà a staccarsi dal lavoro e sperimentava minor senso di autonomia, di controllo e di rilassamento (Derks *et al.*, 2014). A tal proposito, il comma 1 dell'articolo 19 della Legge 81/2017 dispone che «[…] l'accordo individui tempi di riposo del lavoratore nonché le misure tecniche e organizzative necessarie per assicurare la disconnessione del lavoratore dalle strumentazioni tecnologiche di lavoro». In pratica, il prestatore di lavoro deve essere libero di disattivare le strumentazioni tecnologiche e le piattaforme informatiche di lavoro[79].

5.5.2. Isolamento fisico e tecnologico

Ci sono alcuni fattori personali che possono influenzare sia la quantità sia la qualità del lavoro svolto a distanza. «Uno di questi - osserva Zappalà - è la capacità di strutturare in modo dettagliato il proprio lavoro, ad esempio creando un ambiente che minimizzi le distrazioni, pianificando le attività della giornata, fissando gli obiettivi da raggiungere nelle giornate di *smart working*». In pratica,

[79] Il primo Stato europeo ad aver cercato di disciplinare il diritto alla disconnessione è stata la Francia con la Legge n. 2016-1088 dell'8 agosto 2016 (la cosiddetta *Loi Travail o El-Khomr*) che ha modificato l'art. 2242-8 del *Code du Travail*. Al comma 7 del predetto articolo è stato, in particolare, sancito l'obbligo per le aziende aventi oltre 50 dipendenti di prevedere il diritto alla disconnessione nel contratto collettivo aziendale. Detta norma ha, altresì, disposto che, in mancanza di accordo, il diritto *de quo* deve essere previsto in un regolamento previa consultazione del "comitato aziendale" o, in mancanza, con i rappresentanti dei lavoratori.

non si può avere la pretesa che tutti i lavoratori siano ugualmente “agili e abili” a lavorare a distanza. Perciò le imprese che pensano di coinvolgere i lavoratori in programmi di *smart working* dovrebbero considerare non solo le tecnologie abilitanti, ma anche la formazione necessaria per “abilitare” le persone. Per questo aspetto ho già avuto modo di sottolineare l’importanza, per qualsiasi lavoratore, di acquisire delle competenze trasversali utili al proprio *sapere*, *saper fare* e *saper essere*. Per *sapere* si intende conoscere e attingere alle informazioni che ci possono essere utili in quello che facciamo. Il *saper fare*, invece, rimanda a un sapere pratico e concreto. Nel lavoro e non solo, le persone si affidano a professionisti competenti che sanno fare quello che dicono. Il *saper essere*, infine, indica chi siamo, la nostra integrità morale, la nostra reputazione, come ci poniamo con gli altri, come risolviamo i problemi che si presentano (vedi paragrafo 4.10.).

Un’altra questione riguarda la relazione tra tecnologia e lavoratore. Supponiamo, ad esempio, che un lavoratore in *smart working* si imbatta in un malfunzionamento con un’attrezzatura (computer), un software che si inceppa o un problema alla connessione internet. Che cosa deve fare e come deve comportarsi? In questi casi, infatti, il lavoratore potrebbe avere la sensazione di sentirsi isolato dai colleghi e dalla struttura aziendale. Potrebbe non sapere a chi chiedere aiuto o supporto per far fronte a queste problematiche. Per queste ragioni, le aziende dovrebbero non solo offrire le *Advanced Information Tecnologies* (AITs), ma anche le capacità di programmare in anticipo possibili strategie per la risoluzione dei problemi che dovessero manifestarsi. Ma la preparazione tecnologica dei lavoratori non basta: occorre l’efficienza delle attrezzature aziendali e quella delle reti. Per effettuare il telelavoro o lo *smart working* le aziende devono avere un *server* abilitato per le connessioni esterne, ovvero un sistema che, grazie a *password* e autentificazioni, consenta di accedere al *desk top* dell’ufficio e dialogare con i *file* dell’azienda. Infine, dobbiamo tenere conto che «in molte parti del paese la connessione è debole o non c’è affatto, per cui oltre 11 milioni di cittadini sono esclusi dalla

comunicazione digitale e, anche se volessero, non potrebbero lavorare tramite Internet» (De Masi 2020, p. 365).

5.5.3. La motivazione al lavoro come questione paradossale

Il sociologo Giancarlo Corsi dell'Università di Modena e Reggio Emilia, invece, ha evidenziato il problema dell'incomunicabilità delle aspettative (Corsi 2017). Nel caso specifico il problema si potrebbe presentare in questo modo: si propone una modalità particolare di organizzazione del lavoro, la si chiama *smart* e insieme con questa si comunica espressamente l'aspettativa che il tutto porterà a risultati positivi grazie al coinvolgimento, alla maggiore libertà per dedicarsi alle esigenze individuali (o anche familiari), a una maggiore condivisione degli obiettivi organizzativi e così via. Le buone intenzioni sono innegabili, ma la questione decisiva è: come elaboreranno questi inviti i singoli individui coinvolti? Come reagiranno? Quali aspettative si porranno? Che si tratti di un paradosso è evidente, sostiene Corsi: «direttive come "sii spontaneo", "organizzati", "motivati", "sii soddisfatto", "goditi il benessere che ti viene offerto", "condividi le mie proposte" o addirittura: "dammi il tuo consenso" mettono i destinatari di fronte a una situazione indecidibile, paradossale. Soddisfare queste direttive, infatti, vorrebbe dire contraddirle, contraddirle vorrebbe dire soddisfarle (Watzlavick, Jackson, Beavin, 1968). «Collegare la motivazione a scenari precisi comporta un rischio evidente: se lo scenario che poi si realizza davvero è diverso da quello auspicato, non si vede perché i lavoratori dovrebbero continuare a garantire appoggio e motivazione, soprattutto se la loro discrezionalità decisionale aumenta, come dovrebbe essere nel caso dello *smart working*. Per questo, una convergenza di ideali e di aspettative tra organizzazione e addetti è impossibile e - dovremmo aggiungere - nemmeno auspicabile».

5.5.4. Autonomia o maggiore controllo?

Giovanni Masino dell'Università di Ferrara si pone il dubbio sull'autonomia (Masino 2017). Lo *smart working*, grazie alle opportunità offerte dalla tecnologia informatica, permette sicuramente di liberare l'uomo dal lavoro tradizionale basato su vincoli di spazio e di tempo. Tuttavia, Masino osserva che «queste tecnologie, anziché liberare il lavoro da vincoli, in realtà lo asserviscono in modo ancora più stretto e continuativo, proprio perché il controllo manageriale può estendersi oltre i confini "materiali" di spazio e tempo, e può farlo in modo persino più preciso e pervasivo, grazie appunto alla presenza ubiqua dell'informatica e alla sua crescente capacità di raccogliere ed elaborare informazioni sui comportamenti, sui movimenti, sugli scambi, sulle comunicazioni». Secondo molti critici, lo *smart working* non è svincolato da spazio e tempo: al contrario, il lavoro assorbe tutto lo spazio e tutto il tempo delle persone. Il lavoro penetra la vita e la assimila. Si può dire, naturalmente, che si tratta solo di una possibilità, e che tutto dipende dalle intenzioni di chi, per mezzo della tecnologia, regola il lavoro (dai dirigenti ai lavoratori stessi). Ma si tratta di una possibilità concreta, e già questo dovrebbe indurre a maggiore prudenza nell'interpretazione dello *smart working*. In pratica potremmo dire che il "tempo procedurale" ha sostituito l'orologio. Tale imposizione, inoltre, non riguarda solo i tempi di svolgimento, ma anche la durata delle attività di lavoro. Il rischio dello *smart working* e di un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* è quello di lavorare di più e non di meno. Come evidenziano Ressler e Thompson, questo problema non dovrebbe esserci se «i lavoratori smettono di essere pagati per le attività o per il tempo trascorso e cominciano a essere pagati per i risultati. I fannulloni non durano a lungo in questo contesto» (Ressler, Thompson 2008, p.132).

5.5.5. Mancanza di interazione in presenza

Un'altra criticità riguarda l'interazione in presenza fra le persone che rimane comunque essenziale. La distinzione tra vita professionale e vita privata è molto importante e un ufficio fisico porta con sé molti vantaggi perché ricorda

anche inconsciamente ai dipendenti la professionalità che devono costantemente dimostrare. Eliminare l'ufficio fisico potrebbe voler dire rimuovere l'interazione con le persone, la socialità e il flusso di idee. A questo proposito, il neuroscienziato Giacomo Rizzolatti è molto scettico sull'efficacia relazionale che avviene via web: «Internet è splendido come fonte di conoscenza; ma per quanto riguarda i rapporti interpersonali, è un grosso problema. Non c'è più quel rapporto corporeo e immediato che ci dicono le neuroscienze essere fondamentale. Una volta, 30 anni fa, quando si pensava che fossimo semplicemente elaboratori e computer, non c'era un'attenzione a questi dettagli. Invece oggi sappiamo che il rapporto corporeo, umano, tra persone è fondamentale per lo sviluppo della personalità. Ad esempio, una persona, un genitore, che invece di parlare col bambino parla al telefono, trascura il bambino e anche lei si inaridisce. Quindi c'è un notevole rischio che questa realtà estesa diventi un pericolo per i rapporti sociali, per creare rapporti sani, tra individui o tra genitori e figli»[80].

Albano, Parisi e Tirabeni mostrano anch'essi perplessità su questo tema. Infatti, nel loro articolo "Gli *smart workers* tra solitudine e collaborazione" affermano: «La fonte effettiva dell'isolamento dello *smart worker* è in ultimo rappresentata dalla distanza fisica, che non complica solo il coordinamento e la collaborazione con gli altri membri dell'organizzazione, ma ha anche possibili effetti negativi per il benessere lavorativo. Quando interpellati, i lavoratori da remoto indicano proprio nella separazione fisica dai colleghi la causa del loro senso di solitudine». E aggiungono: «Lo *smart worker* ha talora la sensazione di perdere informazioni importanti e di non avere accesso alle persone chiave dell'organizzazione, di essere escluso da quelle forme di conoscenza tacita che sono facilitate nelle interazioni faccia a faccia. Il supporto dei colleghi non è quindi solo professionale, ma anche, soprattutto, sociale» (Albano, Parisi, Tirabeni 2019, p.65).

[80] Fonte: Dall'Ava G., *Giacomo Rizzolatti: intervista alla mente dei neuroni specchio*, 9 aprile 2017, http://www.lachiavedisophia.com.

Per questo motivo si dovrà sempre tenere conto del fatto che molte persone vorranno comunque lavorare all'interno di un luogo fisico, perché le farà sentire sicure e protette. Inoltre, il lavoro non è fatto solo di risultati, ma anche di socialità, di relazioni, di battute che possono avvenire nei corridoi, alla macchina del caffè, in mensa, ecc. Dal momento che non tutti i lavoratori *smart* vorranno lavorare da casa, è molto probabile che cresceranno *coworking* e ritrovi come Starbucks o i caffè-bar dei musei dove si potrà mangiare e lavorare a distanza. Confinare lo *smart working* alla casa è limitativo, perché lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* significa farlo quando e dove si vuole.

5.5.6. Salute, sicurezza e *smart working*

Una casa non potrà mai essere un ufficio, perciò è lecito domandarsi come può essere tutelata la salute e la sicurezza per i lavoratori che lavorano in remoto. Siamo sicuri che i datori di lavoro forniscano, ai loro lavoratori, postazioni di lavoro ergonomiche? Siamo sicuri che i lavoratori posizionino i loro computer in modo tale da non avere riverberi o riflessi sul monitor? Siamo sicuri che le tende saranno alla veneziana, cioè regolabili? Siamo sicuri che i lavoratori ogni 120 minuti di lavoro continuativo al videoterminale facciano una pausa di 15 minuti come previsto dalla normativa? Siamo sicuri che l'impianto elettrico dell'abitazione del lavoratore sia progettato e realizzato a regola d'arte? I dubbi sono molti e, anche se l'Inail ha fornito un'informativa[81] al riguardo, sono dell'avviso che le difficoltà non saranno facili da superare per garantire la tutela della salute e la sicurezza per i lavoratori che lavorano in *smart working*.

5.5.7. *Smart working* e crisi dell'indotto

Le città sono state adattate per accogliere i lavoratori pendolari che si spostano verso il centro durante il giorno per poi tornare nella propria casa alla sera. Attorno a questo quotidiano via vai di impiegati si è creato un indotto non indifferente, che ora rischia di entrare in crisi dato che lo *smart working* è, in

[81] Inail "Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile ai sensi dell'art. 22, comma 1 Legge 81/2017".

qualche modo, vivamente raccomandato dai DPCM a causa della crisi sanitaria del Coronavirus. I più sofferenti di questa trasformazione in atto sono sicuramente i mezzi pubblici: treni regionali, metro, pullman o servizi tranviari. Se i conti di queste municipalizzate finiscono in rosso (quando già non lo sono), i governanti saranno in qualche modo costretti ad aumentare i prezzi dei biglietti e le tasse dei contribuenti. Un altro settore particolarmente colpito è quello della ristorazione. I lavoratori che si recano in ufficio consumano caffè, brioche, pranzi, aperitivi e così via. Inoltre, se si limitano gli spostamenti, anche l'indotto degli hotel, dei treni e degli aerei subirà una crisi profonda. In sostanza, la situazione di emergenza sanitaria alla quale stiamo assistendo avrà ripercussioni non solo sanitarie, ma anche sociali ed economiche. Ma anche quando lo *smart working* non sarà più imposto dai DPCM, molti settori dovranno riconvertirsi e trovare nuove opportunità di business.

5.5.8. Aumento delle spese

Elettricità, connessione a internet, stampante, computer portatili, schermi, tablet, postazione ergonomica, ecc.: chi li paga? Se lavorare da casa ha dei vantaggi, ha anche dei costi ed è lecito chiedersi chi debba sostenere tali costi e in che modo. A questo proposito, a mio avviso il sindacato dovrà avere un ruolo importante per tutelare i diritti dei lavoratori affinché non subiscano danni in tal senso. Al sindacato, però, è anche richiesto di considerare lo *smart working* come un'opportunità e non solo come una minaccia. Dovrà vigilare con la massima precisione e intransigenza i termini di salute e sicurezza; il tema della disconnessione e della retribuzione. Tuttavia, penso anche che il sindacato debba saper andare oltre al concetto di remunerazione basato esclusivamente sull'orario di lavoro. Ne potrebbe uscire un ruolo rafforzato di rappresentanza, a condizione che lo si sappia costruire dal basso e con intelligenza, anche attraverso una selezione della leadership sindacale all'altezza della sfida (Bentivogli 2020).

5.5.9. Aspettative e stress

Lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è facile perché, se è vero che il lavoratore ha la libertà di organizzare il proprio tempo e il proprio lavoro, dall'altra parte rischia di essere licenziato se non consegue i risultati previsti. Il rischio, dunque, è quello di creare un'organizzazione in cui il "fine giustifica i mezzi" e nella quale si dà più priorità agli obiettivi e ai risultati che ai processi e gli sforzi. Consideriamo lo schema che segue.

Figura 5.1. – Relazione tra processi/sforzi e obiettivi/risultati[82].

PROCESSO **SFORZO**	**OBIETTIVO** **RISULTATO**

Qual è la priorità che un manager dovrebbe dare nella gestione del suo *team*? In prima battuta potremmo essere indotti a pensare che la priorità di un'azienda dovrebbe essere quella di focalizzarsi sugli obiettivi e i risultati da conseguire. Se, invece, ci pensiamo meglio, la vera priorità è a sinistra dello schema, ovvero nel processo e negli sforzi. Infatti, per raggiungere gli obiettivi il collaboratore dovrà svolgere delle attività o, con una definizione tratta dal mondo della qualità, svolgere un processo. Le modalità con le quali un processo viene svolto sono essenziali per il raggiungimento degli obiettivi. Dunque si deve dedurre che il processo viene prima degli obiettivi, che sono la risultante del processo stesso. Cosa significa dare la priorità al processo? Quando un capo si rende conto che il processo è la priorità, egli si focalizzerà sull'addestramento e sulla formazione del proprio personale.

Continuando con il nostro ragionamento, per ottenere dei risultati il collaboratore deve effettuare degli sforzi. Quali sono le conseguenze di dare priorità agli sforzi prima dei risultati? Quando un dirigente si renderà conto che gli sforzi vengono prima dei risultati, comincerà ad assegnare riconoscimenti agli sforzi prima ancora che ai risultati. E' bene sottolineare che questi

[82] Schema elaborato dall'autore.

riconoscimenti, che non sono solo di tipo monetario, hanno come finalità quella di creare un clima di fiducia, dare supporto alla persona che lavora e si sta impegnando. I lavoratori devono, infatti, sentire che hanno tutto l'appoggio e tutta la fiducia dei propri superiori e dell'azienda per la quale lavorano.

Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*, perché abbia davvero successo, non deve dunque dimenticare questi principi manageriali che trovano la loro massima applicazione del CWQC (Company, Wide, Quality, Control) (Galgano 2008).

5.5.10. Scambio di idee e *smart working*

Alex Pentland, nel suo volume dedicato alla "fisica sociale", evidenzia l'importanza che hanno lo scambio e il flusso di idee tra le persone che lavorano all'interno di un'organizzazione. Afferma Pentland: «un flusso di idee corretto porta tutti i membri del gruppo a prendere decisioni migliori di quelle che avrebbero preso individualmente […]. È il coinvolgimento e l'apprendimento con gli altri, insieme alla condivisione e la verifica delle idee, a generare quest'intelligenza collettiva» (Pentland 2014, p. 42). Gli esseri umani imparano, come è noto, per imitazione, ascoltando e osservando il comportamento altrui. L'intelligenza collettiva di un'organizzazione proviene dal flusso di idee e l'apprendimento avviene in modo circolare: noi impariamo dagli altri e gli altri imparano da noi. Osserva ancora Pentland: «Il coinvolgimento diretto, interazioni ripetute e collaborative creano fiducia e valorizzano le relazioni, generando quella pressione sociale necessaria per stabilire comportamenti cooperativi» (Pentland 2014, p. 69). Lavorando in remoto, questo flusso di idee, questo apprendimento collettivo continuerà a verificarsi? Le tecnologie sono sufficienti a generare uno spirito collaborativo e cooperativo tra i lavoratori? Come si può costruire un clima di fiducia se gli scambi interpersonali sono limitati? Sono dubbi sui quali gli studiosi di sociologia dovranno interrogarsi per confrontarsi con altri studiosi appartenenti a saperi diversi perché, a mio avviso, solo attraverso una interdisciplinarità di saperi si potrà pervenire a soluzioni al problema.

Dopo aver riflettuto sulle ombre, passiamo ad analizzare le luci che lo *smart working* e l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* possono offrire ai lavoratori, alle aziende e alla collettività.

5.6. Vantaggi

5.6.1. *Life-course fit*

Ciascuno di noi ha esigenze, obiettivi e desideri diversi a seconda dell'età e del tempo. Il corso della vita è legato in particolare alla differenza di genere, che assegna significato e condizioni in modi distintivi per donne e uomini. Con il termine inglese *opting out*, traducibile in italiano come *rinuncia*, si intende quando il lavoratore si trova costretto a rinunciare al lavoro per far fronte agli obblighi famigliari. Sono soprattutto le donne, ad esempio quando diventando madri, a non riuscire più a conciliare i tempi di lavoro con quelli famigliari: accudire i figli, portarli a scuola, fare la spesa, cucinare e così via. A ragione di ciò sono più suscettibili a lasciare il loro lavoro. Ebbene, il ROWE, ma anche il telelavoro e lo *smart working,* hanno un'efficacia senza pari, rispetto ai tradizionali contratti di lavoro, per bilanciare lavoro e percorso di vita. Le donne possono, ad esempio, continuare a lavorare senza ricorrere a aiuti esterni: in questo modo si rende davvero il lavoro remunerativo (*to make work pay*). Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano l'80% dei dipendenti di imprese con progetti di *smart working* ha ottenuto un migliore equilibrio fra vita e lavoro (vedi paragrafo 6.1.).

5.6.2. Aspetto umano

Da un punto di vista umano, il telelavoro o lo *smart working,* quando producono davvero *Ambienti di lavoro basati sui risultati,* consentono alle persone di «fare cosa si potrebbe volere fare» (van Parijs 1995, p. 23) o, come recita l'articolo 36 della nostra Costituzione, di condurre «un'esistenza libera e dignitosa».

Consentire ai lavoratori di organizzare il proprio lavoro autonomamente e in funzione del proprio tempo e luogo permette una libertà senza uguali. Come

ha affermato Amartya Sen, economista di origini indiane che nel 2008 ha vinto il premio Nobel per i suoi studi sui processi di espansione connessi alla libertà delle persone: «Libertà individuale e libertà economica sono complementari. Un lavoro dignitoso, la copertura sanitaria e così via, hanno a che fare con la libertà economica. L'idea di libertà è correlata alla nostra libertà di decidere cosa vogliamo scegliere. Non basta il permesso di farlo, occorre essere nella capacità di farlo»[83]. Sen intende la vita come «una combinazione di differenti modalità di fare e di essere» (Sen 1993, p. 96) e ne interpreta la qualità nei termini della capacità di ciascun individuo di conseguire o di realizzare le cose (ovvero il tipo di esistenza) a cui attribuisce valore. Sen fa una distinzione tra *funzionamenti* e *capacità*. I *funzionamenti* rispecchiano i diversi aspetti delle condizioni di vita e in questo senso sono dei "conseguimenti". Sono "stati di essere e di fare" e, come tali, espressione diretta del tenore di vita di un soggetto. Rappresentano ciò che una persona è in grado di essere, di fare, di perseguire. Essi possono variare dai più elementari, come l'essere ben nutrito o il sottrarsi alla mortalità precoce, fino ad acquisizioni più complesse e sofisticate come l'avere rispetto per sé stessi o l'essere in grado di prendere parte alla vita della comunità (Sen 1994, p. 20). I funzionamenti possono essere intesi come elementi costitutivi del benessere. Rappresentano l'utilizzo delle risorse e non le risorse in sé. E' attivando le *capacità* personali che si convertono le risorse in funzionamenti. «Le capacità di una persona non sono che l'insieme delle combinazioni alternative di funzionamenti che essa è in grado di realizzare» (Sen 2000, p. 79). Le capacità sono strettamente connesse, se non corrispondenti, all'idea di libertà. Rappresentano le effettive possibilità di una persona di scegliere: «nella misura in cui i funzionamenti costituiscono lo star bene, le capacità rappresentano la libertà individuale di acquisire lo star bene» (Sen 2000, p. 79). Le capacità non vanno confuse con le abilità (doti e caratteristiche) individuali. Rimandano all'insieme degli strumenti e delle opportunità che la società mette a disposizione delle persone per ampliare le loro possibilità di scelta. Se le abilità

[83] Fonte: "L'inno alla libertà di Amartya Sen", 27 maggio 2011, https://www.cooperazionetrentina.it.

sono individuali, le *capabilities* dipendono da ciò che la società apre o preclude e possono essere lette solo in relazione a uno specifico contesto. In pratica, attraverso un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*, ciascun lavoratore ha la possibilità di «scegliere la vita che desidera».

Robert Blaumer, sociologo americano vissuto tra il 1929 e il 2016, interrogandosi sulla condizione alienante degli operai dell'industria americana, contrappone l'alienazione alla libertà. «Libertà di incidere sul proprio lavoro, di controllarlo, di capirlo, di identificarsi con esso, di trovare in esso gratificazioni intrinseche» (Bonazzi 1991, p. 117).

Penso che la libertà di fare le cose alle quali si attribuisce valore di cui parlano Sen e Blaumer possa trovare una sua applicazione in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Organizzare il proprio lavoro e i propri tempi può consentire a ciascun lavoratore di liberarsi dalla "gabbia del tempo lavorativo" e dedicarsi al lavoro con serietà e impegno e nello stesso tempo perseguire altri obiettivi di vita.

5.6.3. Aspetto economico

I lavoratori, soprattutto se lavorano da casa, hanno anche l'indubbio vantaggio di risparmiare tempo e denaro. La maggior parte dei lavoratori impiega, infatti, ore prima di raggiungere il luogo di lavoro. Inoltre, ridurre questi spostamenti può far diminuire gli *infortuni in itinere*. Dove per *infortuni in itinere* si intende il «rischio della strada, nel quale incorre il lavoratore durante il percorso di andata e ritorno dall'abitazione al posto di lavoro e viceversa; durante il normale percorso per recarsi da un luogo all'altro di lavoro; durante il percorso per la consumazione dei pasti ove non esista una mensa aziendale» (art. 12 del D.Lgs. 38/2000)[84].

[84] Secondo i dati forniti dall'Inail nel 2019 ne sono stati denunciati 59.829 e sono deceduti 171 lavoratori a causa di infortuni in itinere.

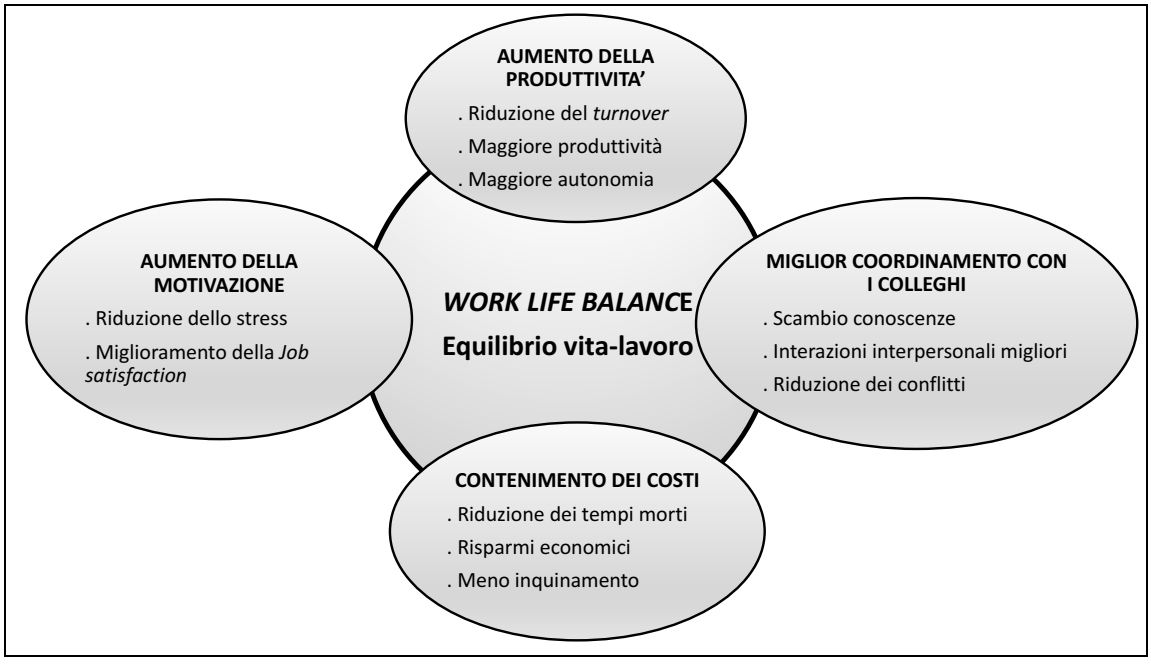
5.6.4. Aspetto sociale e ambientale

Da un punto di vista ambientale la Global Workforce Analytics ha stimato che il lavoro agile potrebbe ridurre le emissioni di gas serra di 54 milioni di tonnellate ogni anno, se i lavoratori lavorassero da casa solo per metà della settimana lavorativa. A beneficiarne, quindi, sarebbe l'ambiente, perché meno traffico vuol dire meno inquinamento. Ma anche le città ne beneficerebbero, perché meno smog significherebbe anche un risparmio in termini di manutenzione delle strade.

5.6.5. Aspetto motivazionale

Appropriandosi del tempo le persone sono più motivate, producono di più e hanno meno stress. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, il 76% degli *smartworker* è soddisfatto del proprio lavoro, contro il 55% degli altri dipendenti. Nella figura 5.2. vengono evidenziati i principali vantaggi.

Figura 5.2. – I vantaggi del telelavorare[85]*.*



[85] Figura elaborata dall'autore.

Per quanto riguarda le aziende i principali vantaggi, come abbiamo già avuto modo di dire, riguardano l'aspetto economico. Attraverso lo *smart working* le aziende risparmiano in costi degli spazi fisici di lavoro, dell'energia, relativi ai buoni pasto o servizi di mensa, delle forniture e dei materiali di consumo come la carta. Oltre a ciò, le aziende hanno il vantaggio di aumentare la produttività, ridurre i livelli di assenteismo e *turnover*. L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha stimato che mediamente la produttività per i lavoratori agili aumenta del 15% e il tasso di assenteismo si riduce di circa il 20%. Uno studio effettuato dalla Bocconi durante il *lockdown* del 2020, ha messo a confronto due gruppi di lavoratori uguali. Ne è risultato che i lavoratori in *smart working*, su 9 mesi di sperimentazione, hanno fatto 6 giorni in meno di assenze; il rispetto delle scadenze è aumentato del 4,5% e l'efficienza del 5%[86].

Tabella 5.2. – Benefici dello smart working per le aziende e le persone[87].

Per le aziende …	***Per le persone …***
• Aumento della produttività dei lavoratori (+20%). • Riduzione dei costi di gestione dello spazio fisico (tra 20% e 30% in meno). • Riduzione del tasso di assenteismo (tra il 50 e il 70% in meno).	Se una persona facesse anche solo 2 giorni/settimana di smart working in un anno: • 172 ore risparmiate; • 1200 euro in più risparmiati; • aumento della soddisfazione e motivazione (+ 32%).

Lo *smart working* è stato accolto, come spesso accade, o in modo troppo entusiastico oppure con molto scetticismo. Per gli studiosi e i *policy-maker* che lo elogiano, il lavoro agile contribuisce all'evoluzione delle condizioni di vita e al miglioramento organizzativo delle imprese più di quanto sia accaduto con il telelavoro. Per contro, altri *think tank* ritengono che lo *smart working* è uno strumento alienante che farà aumentare lo sfruttamento, il malessere organizzativo e lo stress da lavoro correlato. Nei paragrafi che seguono mi

[86] Fonte: Bocconi-Dondena, Politecnico di Milano, https://www.knowledge.unibocconi.it.
[87] Tabella tratta dai dati pubblicati dall'Osservatorio della School of Management del Politecnico di Milano, anno 2015.

soffermerò su tre narrazioni che aleggiano spesso tra chi si occupa di *smart working* per provare a confutarle.

5.7. La retorica della flessibilità e dell'autonomia

Ci sono due parole che tornano spesso tra gli studiosi di *smart working*: "flessibilità" e "autonomia". L'Osservatorio del Politecnico di Milano sullo *smart working* considera questa forma lavorativa come una sorta di scambio in cui il lavoratore assicura all'azienda una sua maggiore responsabilizzazione sui risultati e l'azienda restituisce al lavoratore *flessibilità* e *autonomia* nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti. Ma flessibilità e autonomia non sono sinonimi. Innanzitutto, per quanto riguarda la flessibilità, distinguiamo una *flessibilità lavorativa*, che implica l'elasticità dei tempi e degli spazi nonché la discrezionalità del lavoratore di sceglierli a suo piacimento, da una *flessibilità retributiva*, che commisura le gratificazioni alla mansione e al rendimento, e da una *flessibilità organizzativa* che riguarda la duttilità della struttura e delle funzioni (Gallino 2007). La flessibilità dipende dal fattore umano, dall'aspetto tecnico, dalla struttura gerarchica, dall'aspetto contrattuale, dalla motivazione dei lavoratori e dalla loro professionalità. «Nel caso specifico dello *smart working* - osserva De Masi - la flessibilità si riferisce non agli obiettivi, che sono fissati dall'azienda, ma agli spazi, agli orari e agli strumenti. Per ciascuno di questi campi il datore di lavoro può decidere e imporre sia cosa e come, sia solo cosa o solo come» (De Masi 2020, p. 311). E aggiunge: «L'autonomia sarebbe possibile solo se il lavoratore potesse diventare proprietario dei mezzi di produzione, cioè diventasse padrone di sé stesso. Finché egli è "autonomo" per concessione del padrone, la sua autonomia è una semplice flessibilità spacciata per autonomia» (De Masi 2020, pp. 312-313).

Bruno Maggi, professore di Teoria dell'organizzazione e Metodologia delle scienze sociali all'Università di Bologna, ha sollevato molti dubbi sul fatto che lo *smart working* consentirebbe effettivamente flessibilità e addirittura

autonomia ai lavoratori che operano in remoto[88]. Riporto alcune sue parole: «Il nuovo luogo di lavoro è assolutamente imposto. Mentre, infatti, i tradizionali luoghi fisici possono essere variamente disattesi nei rapporti tra soggetti, l'adesione al web non è rinunciabile. Pertanto qualsiasi formulazione di "diritto di disconnessione" è del tutto irrealistica. […] L'esercizio di una discrezionalità di connessione è in palese contrasto con la logica che ha promosso lo *smart working*. […] Con la modalità *smart working* sembra che il soggetto agente abbia definito soltanto il tempo di conseguimento del risultato. In realtà le tecnologie informatiche rendono superflue distinte prescrizioni dei tempi di svolgimento – come peraltro, interamente o in parte, anche dei modi e dei mezzi – poiché esse sono incorporate nella procedura. La procedura informatica implicitamente prescrive anche i tempi, senza alcuna necessità di specificarli. In pratica un "tempo procedurale" ha sostituito l'orologio». Da queste premesse Maggi giunge a una conclusione che, in termini di autonomia del lavoratore, nega allo *smart working* qualsiasi progresso rispetto al tradizionale lavoro di ufficio. «Nella modalità proposta di *smart working* non c'è autonomia e nemmeno discrezionalità di luogo e di tempo. E ciò non muta se il soggetto vi aderisce per scelta propria, e se crede di trarne qualche vantaggio. Quali sono le conseguenze? Si sostiene la promozione di "soddisfazione" e "benessere". È ciò che sosteneva anche Taylor per il trasportatore di 48 tonnellate giornaliere di lingotti di ghisa. Sia la soddisfazione (nozione funzionalista) sia la percezione dei carichi di lavoro, fisici e mentali, non corrispondono alle reali ricadute sulla salute dei soggetti implicati. Solo un'analisi teoricamente fondata delle scelte organizzative che sappia coniugarsi con un'analisi biomedica può mostrare le effettive conseguenze delle modalità di lavoro sul benessere fisico, mentale e sociale».

Personalmente credo che autonomia e flessibilità dipendano molto dal lavoro che si svolge. Per i *blue collar* avere la possibilità di avere orari flessibili può essere un'opportunità. Per i *white collar*, coloro che sulla carta possono

[88] Queste riflessioni sono state tratte da: Maggi B., *Smart working, le false promesse*, (a cura di Neri M.) in "Smart working: una prospettiva critica", TAO Digital Library, Bologna, pp. 62-68.

lavorare in *smart working*, gli orari flessibili non hanno molto senso. La differenza tra oceani rossi e oceani blu è proprio questa: negli oceani blu ciascun lavoratore è libero di agire da adulto e come tale viene trattato. In un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* ciascun lavoratore recupera dignità, tempo e vita.

5.8. La retorica della socializzazione

Si dice che niente come l'ufficio offra occasioni socializzanti tra gli individui. Ma è proprio così? Intanto cosa vuol dire *socializzare*? Significa inserirsi in un determinato ambiente o tessuto sociale. Significa entrare in relazione con altri individui sconosciuti, affiatarsi, fare amicizia. Significa sapersi confrontare, trovare punti di contatto per raggiungere obiettivi. Quando la socializzazione è davvero autentica e spontanea gli individui si uniscono tra loro motivati da affinità di gusti e da interessi comuni (vedi paragrafo 1.6.). Tra loro possono nascere rapporti di stima, di rispetto e di amicizia. Quando la socializzazione è davvero autentica e spontanea le persone possono anche allontanarsi e lasciare il gruppo. Questo può avvenire per motivi diversi: perché sono cambiate le motivazioni che li univano, si sono incrinati i rapporti tra amici, ecc. A questo punto possiamo chiederci se la socializzazione in azienda ha questi canoni? Molto improbabile. In un contesto aziendale gli individui difficilmente si sono scelti tra loro. Anzi, in molti casi, gli stessi individui, se ne avessero la possibilità, non si sceglierebbero proprio. Gli amici si scelgono, i colleghi no. Stare assieme, dunque, non garantisce che i dipendenti vadano d'accordo o si scambino idee. Al contrario, tra le cause principali di stress lavorativo vi sono l'ambiente umano, l'antagonismo dei colleghi, le angherie dei superiori, le pressioni di capi troppo esigenti e per nulla gratificanti (Piovano 2010, p. 29).

Non sto dicendo che in un ambiente lavorativo non possano nascere delle sincere amicizie e a volte anche qualcosa in più. Come evidenzia De Masi, «L'azienda e l'ufficio non sono soltanto sistemi economici di senso ma sono anche sistemi emotivi di sesso. Milioni di lavoratori hanno bisogno della loro

quotidiana overdose di ufficio perché solo in quell'*hortus conclusus* sentono di esistere davvero e possono avere zone di libertà relazionale più vaste che nella propria casa, incontri ravvicinati e giustificati con persone più attraenti delle proprie mogli o mariti. La repressione aziendale, maschilista e bacchettona, comprime questo potenziale e lo rende per ciò stesso ancora più eccitante» (De Masi 2020, p. 327).

La realtà è che l'autentica e spontanea socializzazione in contesti lavorativi è molto improbabile. Anzi, spesso tra colleghi si instaurano antipatie, inimicizie, invidie, ecc. Senza contare che molti lavoratori più che socializzare tra loro vengono esclusi ed emarginati. Come nel caso del *mobbing*. Per *mobbing* si intende una serie di atti e comportamenti messi in atto da capi o colleghi che hanno lo scopo di perseguitare un lavoratore per emarginarlo e spingerlo a presentare le dimissioni. Si tratta, in pratica, di atti lesivi alla dignità umana e professionale del lavoratore.

In un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* i lavoratori non sono obbligati a incontrarsi, relazionarsi e parlarsi per 8 ore al giorno per 5 giorni alla settimana. Penso che questo sia molto importante perché si mette fine ai rapporti sociali scontati e obbligati. Si mette fine alla retorica della socializzazione.

5.9. La retorica della conciliazione tra lavoro e famiglia

Cosa cercano maggiormente i lavoratori in un'azienda? Secondo l'indagine condotta dalla Randstad Employer Brand Research svoltasi nel 2020 su 185 mila lavoratori di 33 Paesi diversi, il *work life balance* si conferma al primo posto tra i fattori che i lavoratori italiani tengono in maggior considerazione nella scelta di un'azienda. Il 52% degli intervistati, infatti, ritiene fondamentale un buon equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Un'atmosfera di lavoro piacevole è l'elemento indicato da un intervistato su due nella scelta di un'organizzazione. Mentre al terzo posto, con il 47% delle preferenze, ci sono la retribuzione e i benefit aziendali.

Da più di vent'anni l'Unione Europea insite sulla necessità di politiche di conciliazione tra vita professionale e familiare (*work-life balance*) sia nel campo delle strategie personali familiari, sia in quello dell'organizzazione del lavoro, per rendere la vita dei suoi cittadini più sostenibile, meno frammentata e disarticolata. La narrazione *mainstream* vuole che la conciliazione riguardi soprattutto le donne e le mamme. È indubbio che sono spesso queste ultime a occuparsi delle faccende domestiche, dell'educazione dei figli o dell'accudimento dei genitori anziani e così via. Tuttavia, la conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di famiglia riguarda tutti: donne, uomini, giovani e meno giovani a qualunque livello professionale. Gli oceani rossi non sembrano essere fatti per questa conciliazione. Quanti si trovano costretti a scegliere tra lavoro e famiglia? Tra lavoro e avere figli? Tra lavoro e altri progetti di vita? Scegliere, appunto! Ma non bilanciare o conciliare.

Come se si volesse ridurre la vita a una prestazione, secondo i criteri dell'efficienza e dell'efficacia produttiva. Chiara Tintori, nel suo editoriale "Condividere per conciliare", fa una riflessione lessicale che aiuta a comprendere ancora meglio questo dilemma: «Quando l'Unione Europea tratta di conciliazione utilizza un'espressione inglese, *work-life balance*, cioè equilibrio tra la vita e il lavoro, che solleva un interrogativo di fondo: può il lavoro essere considerato un'attività separata dal resto della vita? Analogamente, nella lingua italiana l'espressione "conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro" evidenzia lo stesso limite di considerare le nostre giornate come attraversate da tanti impegni "di vita" (personali, familiari, sociali, ecc.) intervallati, quasi fosse un'interferenza, dal lavoro, così considerato estraneo al resto della vita. D'altro canto, parlare di "conciliazione tra responsabilità lavorative ed extra-lavorative" pone in risalto un altro limite: fare del lavoro il riferimento centrale delle proprie giornate, per cui tutto il tempo per sé, per la famiglia e per gli altri è considerato in funzione del lavoro»[89].

Anche se molte aziende sono animate dalle migliori intenzioni, a mio avviso una conciliazione tra vita e lavoro è un'utopia. Tra l'altro oggi i confini tra i

[89] Fonte: Tintori C. (2014), *Condividere per conciliare*, su https://www.aggiornamentisociali.it.

tempi e gli spazi lavorativi e il resto della giornata sono molto labili: se prima dello *smart working* l'invadenza del lavoro nella vita personale era relegata al "portarsi a casa il lavoro", oggi per gli *smart workers* il "lavoro si porta ovunque".

L'*Ambiente di lavoro basato sui* risultati mette fine a questa retorica e questo perché libera il lavoratore dal tempo e dallo spazio. Infatti, le ricerche che abbiamo commentato precedentemente assicurano tre cose: innanzitutto la possibilità di lavorare a distanza incoraggia a lavorare molte donne che altrimenti sarebbero costrette a rinunciarvi; in secondo luogo la stragrande maggioranza delle lavoratrici a distanza se ne dichiara soddisfatta e desidera continuare in *smart working*: anche se la donna deve continuare nel doppio lavoro, in ogni caso il lavoro agile le fa risparmiare il tempo richiesto dal pendolarismo. Infine, a ciò va aggiunto che le coppie giovani, a differenza di quelle più anziane, tendono ormai a una più equa distribuzione del lavoro domestico tra partner e la situazione dello *smart working* incoraggia la donna a pretenderla (De Masi 2020, p. 425).

I vantaggi e le criticità che sono state analizzate lasciano il dibattito aperto. Le ricerche sono ancora molto frammentate e gli effetti dovranno essere monitorati in modo costante e continuo. Nel prossimo capitolo analizzerò i risultati di una ricerca condotta dalle sociologhe Erin Kelly e Phyllis Moen dell'Università del Minnesota alla Best Buy. Oltre a ciò, vedremo qual è lo stato dell'arte in Italia, ovvero quali aziende stanno davvero lavorando in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Prima, però, sintetizziamo, così come abbiamo fatto per gli altri capitoli, gli argomenti principali trattati in questo capitolo.

5.10. Argomenti principali trattati in questo capitolo

a) Tra le molte indagini pubblicate sullo *smart working*, ne abbiamo analizzate quattro perché rappresentano differenti punti di vista: quello dei lavoratori (indagine del Centro Studi InContra), quello dei quadri e dirigenti (indagine di Manageritalia), quello del sindacato (indagine della CGIL) e quello dei lavorati impiegati nella pubblica amministrazione (l'indagine di FPA).

b) I risultati di queste inchieste hanno evidenziato vantaggi e svantaggi. Per quanto riguarda i vantaggi da parte dei lavoratori si rileva: una maggiore flessibilità oraria; una maggiore autonomia nel raggiungimento degli obiettivi di lavoro prefissati; un risparmio in termini di costi (per esempio trasporto, pranzo, ecc.); minor stress imposto dal pendolarismo; miglior equilibrio tra lavoro e vita privata. Anche le aziende hanno beneficiato di vantaggi; tra essi evidenziamo: una maggiore produttività ed efficienza; una maggiore motivazione del personale; minor assenteismo; riduzione dei conflitti tra lavoratori; risparmio di affitti e di servizi (portinerie, riscaldamento, linee telefoniche, mense, guardie giurate, ecc.); maggiore rapidità delle riunioni svolte in teleconferenza; risparmio di tempo perso per controllare i processi lavorativi. I vantaggi per il territorio e la collettività sono stati una maggiore diffusione del lavoro in zone periferiche; maggior lavoro tra le donne, i diversamente abili, ecc.; riduzione dell'inquinamento.

c) Gli svantaggi per i lavoratori sono stati: la percezione di essere sempre collegati e quindi di lavorare molto di più che in ufficio; la difficoltà di coordinare i tempi di vita con quelli di lavoro; l'inadeguata tecnologia e la lenta connessione a internet; l'area di lavoro personale spesso inesistente; la mancanza di interazione faccia a faccia; la sensazione di maggiore precarietà lavorativa; il timore di essere retribuiti meno dei lavoratori "normali". Gli svantaggi per le aziende sono stati la sensazione che i lavoratori abbiano un minore senso di appartenenza nei confronti dell'azienda e la sensazione di perdere il controllo sui lavoratori. Infine gli svantaggi per il territorio e la collettività riguardano l'abbandono di edifici e l'economia che perde quote di mercato (ad esempio bar, ristoranti, hotel, trasporti pubblici, taxi, ecc.).

d) Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha, come abbiamo visto, luci e ombre. Tra le ombre ci siamo soffermati in particolare sull'utopia di una conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita; l'isolamento fisico e tecnologico; la motivazione al lavoro come questione paradossale; il

maggior controllo che le tecnologie possono consentire alle aziende; la mancanza di interazione fisica; il problema della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro in remoto; la crisi dell'indotto; un possibile aumento dello stress; un limitato flusso e scambio di idee.

e) Per quanto riguarda gli aspetti positivi abbiamo evidenziato il miglioramento del *work life balance;* l'aspetto umano, ovvero la possibilità per il lavoratore di «fare cosa si potrebbe volere fare»; l'aspetto economico, ovvero un risparmio in termini di trasporto; l'aspetto sociale, ovvero una diminuzione dell'inquinamento atmosferico, e quello motivazionale, ovvero lavorare meglio e con più soddisfazione.
f) Infine, abbiamo evidenziato tre retoriche che aleggiano spesso tra chi si occupa di *smart working* per provare a confutarle: la retorica della flessibilità e dell'autonomia, la retorica della socializzazione e la retorica della conciliazione tra lavoro e famiglia.

Capitolo 6
Utopia o realtà?

L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è solo teoria perché ha, come abbiamo già avuto modo di dire, un caso studio aziendale concreto[90]. Si tratta del colosso americano Best Buy: il più grande rivenditore al dettaglio di elettronica al consumo che ha più di mille punti vendita dislocati per il mondo, circa 3.500 dipendenti ed è riconosciuto dalla rivista *Forbes* come una delle migliori aziende al mondo[91]. In questa realtà lavorativa, non si è semplicemente abolito l'obbligo di rispettare un orario e un luogo di lavoro, quanto piuttosto i concetti stessi di luogo e orario di lavoro. Ogni dipendente, infatti, ha i suoi compiti da svolgere, i suoi obiettivi da raggiungere, i suoi target da conseguire, i suoi indici di produttività da rispettare, ma l'azienda non è interessata a sapere se questi compiti saranno svolti alla sera, al pomeriggio, al mattino o in ufficio, a casa oppure in un parco pubblico. Quello che alla Best Buy interessa è che ciascun lavoratore esegua i suoi compiti con diligenza e che consegua i risultati concordati con i propri superiori nei tempi previsti.

L'idea di realizzare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* nasce nel 2001, quando Cali Ressler e Jody Thompson svolsero una consulenza a un dirigente della Best Buy, il quale desiderava trasformare la sede centrale in una

[90] A dire il vero, come avrò modo di documentare, ci sono più aziende che hanno adottato degli *Ambienti di lavoro basati sui risultati* (vedi paragrafo 6.5.).
[91] Fonte: https://www.forbes.com.

meta ambita da parte del personale più qualificato in cerca di lavoro. Per soddisfare questa richiesta fu istituita una commissione e fu fatto un sondaggio tra i dipendenti per capire che cosa desiderassero di più dal lavoro. Il risultato fu quasi unanime: «maggiore fiducia sull'orario. L'azienda deve solo fidarsi perché io raggiungerò gli obiettivi previsti e sarò un dipendente più motivato e soddisfatto» (Ressler, Thompson 2008, p. 14). Dopo quel sondaggio esplorativo furono condotti altri quattro *workshop* rivolti a tutti i dipendenti suddivisi in gruppi, più una sessione aggiuntiva rivolta ai soli manager anch'essi distribuiti in *team*. La prima sessione fu dedicata a capire le motivazioni profonde per le quali il lavoro potesse creare malessere tra i dipendenti. Nel secondo *workshop* i partecipanti furono chiamati a esprimersi sulle criticità culturali e organizzative dell'azienda e su quale potesse essere invece una cultura aziendale desiderata. Attraverso *role playing* mirati, i partecipanti giocavano il ruolo del lavoratore che arrivava "in ritardo" o che usciva "prima" oppure di chi lavorava oltre l'orario di lavoro quotidiano. In questo modo i membri del gruppo si confrontarono sulle sensazioni relative all'orario lavorativo e al tempo trascorso in azienda. Particolare attenzione fu poi dedicata alla cultura del Fango, in particolare come non "infangare" il prossimo e come difendersi da chi invece "infanga" (vedi paragrafo 4.12.). Nella terza sessione i lavoratori furono incoraggiati a mettere in discussione il ruolo delle riunioni e interpellati su quali alternative potessero esserci per avere le informazioni necessarie per portare a termine il proprio lavoro. Oltre a ciò, fu chiesto loro di identificare quali passi si sarebbero potuti intraprendere per lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*. Infine, nell'ultimo incontro i membri del team, dovevano condividere le preoccupazioni che il ROWE (*Results-Only Work Environment*) poteva creare in loro, ma anche le prospettive di successo.

Durante l'introduzione del ROWE alla Best Buy, un'équipe di sociologi del centro per il lavoro flessibile e il benessere dell'Università del Minnesota facenti capo a Erin Kelly e Phyllis Moen, sviluppò diversi studi sugli effetti che questa metodologia innovativa creava tra i dipendenti. Queste indagini, finanziate dall'Istituto Nazionale della Sanità, si sono rivelate come una preziosa

opportunità per osservare e studiare gli effetti di questo metodo di lavoro "non tradizionale". Poiché l'iniziativa ROWE si sarebbe applicata indipendentemente dal fatto che si fosse fatta o meno questa ricerca, i ricercatori lo definirono "esperimento naturale". "Naturale", perché ebbero la possibilità di mettere a confronto lavoratori che avevano già aderito al ROWE con altri dipendenti che non lo avevano ancora fatto.

Le ricerche sulle quali mi sono concentrato sono:

1) "Work, Family and Life-Course Fit: Does Control Over Work Time Matter?" ("Lavoro, famiglia e adattamento al corso della vita: il controllo sul tempo di lavoro è importante?"), pubblicato sulla rivista scientifica "Journal of Vocational Behavior" nel 2008[92].

2) "Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment" ("Il miglioramento del controllo e della flessibilità dell'orario di lavoro riduce il *turnover*? Un esperimento naturale"), pubblicato sulla rivista scientifica "Social Problems" nel 2011[93].

3) "Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being?" ("Cambiare il lavoro, cambiare la salute: la reale flessibilità dell'orario di lavoro può promuovere comportamenti salutari e benessere?"), pubblicato sulla rivista scientifica "Journal of Health and Social Behaviors" nel 2011[94].

Tutte le ricerche che ho citato hanno dei denominatori in comune che le rendono particolarmente interessanti dal punto di vista metodologico:

---

[92] Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2008), *Work, Family and Life-Course Fit: Does Control Over Work Time Matter?*, in "Journal of Vocational Behavior 73 (3)", pp. 414-425.
[93] Moen P., Kelly E., Hill R. (2011), *Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment*, in "Social Problems 58 (1)", pp. 69-98.
[94] Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2011), *Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being?*, in "Journal of Health and Social Behaviors 52 (4)", pp. 404-429.

a) uno studio longitudinale (6 mesi). I dati sono stati raccolti su due ondate, utilizzando un sondaggio Web autogestito. I dipendenti, facenti parte del campione, hanno completato il sondaggio di riferimento nel mese precedente l'inizio delle sessioni ROWE e il secondo sondaggio circa sei mesi dopo la prima sessione. I gruppi di confronto sono stati esaminati in tempi paralleli;
b) il confronto fra due gruppi, ovvero chi aveva aderito al ROWE e chi non ancora (pre-ROWE). La Best Buy, infatti, ha implementato il ROWE in modo sequenziale: in questo modo i ricercatori hanno avuto la possibilità di fare dei confronti fra i due gruppi;
c) i sondaggi sono stati fatti via Web tramite indirizzi email forniti dall'azienda. A ciascun partecipante era stato fornito un codice utente univoco;
d) l'invito e il consenso non menzionavano mai la terminologia ROWE per evitare l'effetto Hawthorne, ovvero la possibilità che la partecipazione allo studio potesse influenzare le risposte degli individui. A questo proposito, si specificava che il sondaggio era stato progettato, realizzato e analizzato da ricercatori universitari (vedi paragrafo 1.2.);
e) ai dipendenti veniva assicurato che nessuna informazione personale o identificativa sarebbe stata condivisa con l'organizzazione. I dipendenti hanno avuto da tre a quattro settimane per completare il sondaggio Web (che ha richiesto circa 45 minuti) e sono stati inviati promemoria tramite posta elettronica con il loro codice univoco. Infine ai partecipanti è stata offerta una carta regalo da $ 20 che poteva essere riscattata in una catena di caffetterie o in una catena di cinema;
f) le analisi statistiche effettuate sono state fatte sullo stesso set di dati, ovvero sullo stesso campione. In base alla ricerca pubblicata, troviamo però numeri diversi in base al tasso di risposte ricevuto.

Nelle pagine seguenti, sintetizzerò i risultati di queste ricerche sociologiche perché offrono spunti di riflessione sull'oggetto di questa tesi di laurea: gli *Ambienti di lavoro basati sui risultati* sono fonte di benessere o malessere per i lavoratori? Incominciamo la nostra esplorazione dagli effetti che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha sulla riduzione dei conflitti lavoro-famiglia.

6.1. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può ridurre i conflitti tra lavoro e famiglia?

Questa ricerca introduce un concetto delicato, ma molto importante: il *life-course fit*. Il *life-course fit* è un termine generico che indica come ciascun individuo ha esigenze, obiettivi e desideri diversi a seconda dell'età e del tempo a sua disposizione. Il corso della vita riguarda in particolare la differenza di genere, che assegna significato e condizioni in modi distintivi per donne e uomini. Il corso della vita, sia come concetto sia come approccio teorico, è una chiave di lettura più corretta rispetto al *work life-balance* (equilibrio vita-lavoro) per comprendere meglio gli impatti del modello ROWE sulla gestione dei conflitti tra lavoro e famiglia e sul *turnover* (vedi paragrafo 6.2. e paragrafo 5.6.1.).

Con il termine inglese *opting out*, traducibile in italiano come *rinuncia*, si intende quando il lavoratore si trova costretto a rinunciare al lavoro per far fronte agli obblighi famigliari. Sono soprattutto le donne, ad esempio quando diventando madri, a non riuscire più a conciliare i tempi di lavoro con quelli famigliari: accudire i figli, portarli a scuola, fare la spesa, cucinare, ecc. A ragione di ciò, sono più suscettibili a lasciare il loro lavoro in quanto risulta difficile una conciliazione tra lavoro e famiglia. Il concetto di *opting out* è, dunque, un indicatore importante per comprendere e capire il conflitto tra esigenze lavorative e familiari. Studiando l'*opting out*, osservano Moen, Kelly e Tranby, è importante non trascurare il fatto che i carichi di lavoro e la pressione sul tempo riguardano tutti i lavoratori e non solo le donne o le madri. Inoltre, è bene ricordare che generalmente quasi tutti i posti di lavoro sono stati concepiti

per lavoratori senza responsabilità familiari, anche se nella realtà la maggior parte di loro vive o convive con un partner che anch'esso lavora.

Le divergenze fra lavoro e famiglia sono molto comuni tra tutti i paesi industrializzati perché causano stress e *opting out*. Infatti, per ridurre queste problematicità, spesso uno dei due coniugi esce dalla forza di lavoro o riduce l'orario di lavoro, oppure si organizza per lavorare su turni diversi. Una vita stressante, insomma. Purtroppo queste strategie non fanno altro che rafforzare la disuguaglianza di genere perché sono solitamente le donne a dover fare la maggior parte dei sacrifici.

Secondo Kelly, Moen e Tranby, le richieste di lavoro, misurate dalle ore lavorate, sono un predittore coerente per interpretare il conflitto lavoro-famiglia. Vi sono poi altri fattori critici che contribuiscono ad aumentare lo stress lavorativo e il conflitto tra esigenze lavorative e familiari, quali il lavoro straordinario obbligatorio o imprevisto, la pressione sul lavoro e il sovraccarico percepito, il ritmo di lavoro accelerato e le scadenze insostenibili.

Nello specifico quest'indagine ha voluto indagare sulle seguenti tematiche:

- Il ROWE riduce il conflitto famiglia-lavoro?
- Il ROWE migliora il *life-course fit*?
- Il controllo degli orari media il rapporto tra cambiamenti sul posto di lavoro e l'adattamento lavoro-famiglia?
- Il ROWE porta cambiamenti e vantaggi solamente ai dipendenti con elevate esigenze di lavoro o anche a chi ha esigenze di lavoro meno intense?

L'indagine è stata effettuata su un campione analitico limitato agli intervistati che avevano completato entrambe le ondate di indagini per un totale di 608 individui, tra cui 302 erano in dipartimenti sottoposti a ROWE e 306 in dipartimenti che non avevano ancora aderito al ROWE. L'età media degli intervistati è di 32 anni. Lavoravano in media 48,15 ore settimanali (con il 41% che lavora almeno 50 ore). L'anzianità media di servizio alla Best Buy era di 4,31 anni. L'86% aveva una laurea o più e il 33% ricopriva una posizione manageriale (cioè supervisionava almeno una persona). Il 91,5% era bianco (n.

= 551), il 5% era asiatico (n. = 30), il 2% era afroamericano (n. = 12) e il 2,5% era di altre etnie. Il 50% degli intervistati era di sesso femminile, il 69% era sposato o convivente, il 35% aveva almeno un figlio sotto i 18 anni a casa e il 12% si prendeva cura di un parente adulto (di solito un genitore).

I risultati evidenziano che i dipendenti che avevano aderito al ROWE, rispetto a coloro che non lo avevano ancora fatto:

1) hanno ridotto il conflitto lavoro-famiglia;
2) hanno migliorato l'adattamento famiglia-lavoro;
3) hanno aumentato la percezione di controllo sulla pianificazione del tempo da parte di tutti i dipendenti, compresi i manager;
4) tutti hanno beneficiato del controllo sulla pianificazione del tempo: madri, padri, uomini e donne senza figli.

In definitiva, questi risultati evidenziano che non solo le madri-lavoratrici hanno beneficiato della piena flessibilità oraria, ma tutti i lavoratori hanno trovato vantaggioso lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* e questo perché agevola il *life-course fit*. Infine, a parità di lavoro svolto, i lavoratori che hanno un maggior controllo sul proprio tempo sono più felici, lavorano meglio, sono meno stressati e hanno meno conflitti tra lavoro e famiglia.

Per completezza di analisi, nelle pagine che seguono, riporto le principali statistiche di questa analisi.

Tabella 6.1. - Descriptive Statistics of Dependent and Independent Variables in Wave 1 and Wave 2[95].

Descriptive Statistics of Dependent and Independent Variables in Wave 1 and Wave 2

	Wave 1							Wave 2						
	Full Sample		ROWE		Non-ROWE			Full Sample		ROWE		Non-ROWE		
Variable	Mean or %	SD	Mean or %	SD	Mean or %	SD	Δ R–N	Mean or %	SD	Mean or %	SD	Mean or %	SD	Δ R–N
Dependent Variables														
Schedule Control	3.222	(.736)	3.411	(.731)	3.035	(.693)	.376***	3.422	(.825)	3.733	.737	3.116	(.793)	.616***
Change in Schedule Control								.200	(.702)	.321	.742	.081	(.638)	.240***
Work-Family Conflict	3.145	(.961)	3.194	(.969)	3.097	(.952)	.097	2.983	(.957)	2.920	.944	3.046	(.966)	−.127
Negative Work-Family Spillover	2.916	(.651)	2.994	(.667)	2.838	(.626)	.157**	2.879	(.647)	2.875	.640	2.882	(.654)	−.007
Work-Schedule Fit	5.279	(1.285)	5.233	(1.287)	5.325	(1.282)	−.092	5.317	(1.290)	5.570	1.203	5.067	(1.326)	.503***
Time Adequacy	5.083	(1.902)	4.973	(1.959)	5.192	(1.841)	−.219	5.232	(1.873)	5.337	1.939	5.127	(1.802)	.210
Personal and Family Characteristics														
Women with Children at Home	16.9		21.5		12.4		9.1**							
Women without Children	32.4		27.2		37.6		−10.4**							
Men with Children at Home	18.4		20.2		16.7		3.5							
Men without Children	32.2		31.1		33.3		−2.2							
Age (percent)														
20 to 29 Years	45.6		36.4		54.6		−18.2***							
30 to 39 Years	39.3		44.0		34.6		9.4*							
40 to 60 Years	15.1		19.5		10.8		8.8**							
Job Characteristics														
Percent Exempt	95.4		97.7		93.1		4.5**							
Income	4.202	(1.517)	4.348	(1.484)	4.059	(1.537)	.289*							
Tenure	4.306	(3.198)	4.716	(3.303)	3.902	(3.042)	.814**							
Job Level														
Non-supervisory Employee	67.3		61.9		72.5		−10.6**							
Manager	19.4		20.5		18.3		2.2							
Senior Manager and Up	13.3		17.5		9.2		8.4**							
Competing Explanations and Changes														
Total Hours	48.151	(6.807)	47.977	(7.045)	48.324	(6.570)	−.347							
Job Demands	2.949	(.498)	2.989	(.487)	2.910	(.506)	.080							
Decision Authority	2.913	(.518)	2.922	(.525)	2.903	(.512)	.019							
Skill Discretion	2.921	(.456)	2.975	(.434)	2.866	(.470)	.109**							
Manager Support	3.543	(.914)	3.507	(.941)	3.579	(.887)	−.072							
Supportive Organizational Culture	3.403	(.622)	3.342	(.622)	3.464	(.616)	−.122*							
Life Change within Six Months								16.0		12.9		19.0		−6.0*
Job Change within Six Months								13.3		10.9		15.7		−4.8

Note: Total $N = 608$; ROWE $N = 302$; Non-ROWE $N = 306$. Δ R–N = difference between ROWE and non-ROWE.

* $p < .05$;

** $p < .01$;

*** $p < .001$ (two-tailed tests).

[95] "Statistiche descrittive delle variabili dipendenti e indipendenti nell'onda 1 e nell'onda 2". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2008).

Tabella 6.2. – OLS Regression Results Estimating Schedule Control in Wave 2[96].

OLS Regression Results Estimating Schedule Control in Wave 2

	Model 1		Model 2	
Variable	***B***	**SE**	***B***	**SE**
Schedule Control in Wave 1	.606***	(.037)	.561***	(.046)
ROWE	.388***	(.054)	.396***	(.090)
Women with Children at Home			.068	(.125)
Women without Children			.026	(.086)
Men with Children at Home			.246*	(.112)
Age 30 to 39 Years			.066	(.070)
Age 40 to 60 Years			.000	(.088)
Exempt			−.093	(.132)
Income			.024	(.023)
Tenure			.016	(.009)
Manager			−.196**	(.074)
Senior Manager and Up			−.090	(.095)
Total Hours			−.009	(.004)
Job Demands			−.074	(.059)
Decision Authority			.108	(.063)
Skill Discretion			.015	(.076)
Life Change within Six Months			.018	(.067)
Job Change within Six Months			−.002	(.074)
Women with Children × ROWE			.017	(.157)
Women without Children × ROWE			.151	(.129)
Men with Children × ROWE			−.324*	(.146)
Constant	1.277***	(.117)	1.518***	.299
N	608		608	
R-squared	.413		.447	

* $p < .05$;

** $p < .01$;

*** $p < .001$ (two-tailed tests).

[96] "Risultati della regressione OLS che stimano il controllo della pianificazione nell'onda 2". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2008).

Tabella 6.3. – OLS Regression Results Estimating the Work-Family Interface in Wave 2[97].

OLS Regression Results Estimating the Work-Family Interface in Wave 2

Variable	Work-Family Conflict in Wave 2		Negative Work-Family Spillover in Wave 2		Work-Schedule Fit in Wave 2		Time Adequacy in Wave 2	
	B	*B*	*B*	*B*	*B*	*B*	*B*	*B*
Lagged Dependent Variable	.651*** (.030)	.526*** (.037)	.641*** (.034)	.567*** (.034)	.556*** (.040)	.450*** (.039)	.685*** (.028)	.603*** (.031)
ROWE	−.220*** (.060)	−.056 (.061)	−.098* (.039)	.012 (.042)	.540*** (.085)	.102 (.082)	.360*** (.109)	.050 (.110)
Schedule Control Change		−.465*** (.041)		−.229*** (.029)		.831*** (.065)		.733*** (.085)
Schedule Control in Wave 1		−.282*** (.048)		−.148*** (.033)		.648*** (.069)		.514*** (.087)
Women with Children at Home		−.054 (.087)		−0.21 (.061)		−.094 (.115)		−.177 (.172)
Women without Children		−.117 (.067)		.027 (.047)		−.106 (.091)		.237 (.129)
Men with Children at Home		.002 (.086)		−.093 (.059)		−.084 (.110)		−.153 (.162)
Age 30 to 39 Years		.123 (.069)		.021 (.048)		−.075 (.096)		−.182 (.132)
Age 40 to 60 Years		.045 (.086)		.050 (.065)		−.219 (.128)		−.256 (.182)
Exempt		−.177 (.114)		.058 (.088)		.409* (.165)		.169 (.204)
Income		−.025 (.021)		.030* (.015)		−.005 (.030)		.017 (.042)
Tenure		.000 (.009)		.002 (.006)		−.021 (.013)		−.022 (.019)
Manager		.153 (.080)		.159** (.054)		−.085 (.110)		−.038 (.145)
Senior Manager and Up		.269* (.097)		.168* (.067)		.195 (.134)		−.069 (.200)
Life Change within Six Months		.037 (.079)		.076 (.053)		−.235* (.102)		−.311* (.141)
Job Change within Six Months		.084 (.084)		.012 (.060)		−.268* (.108)		−.464*** (.141)
Manager Support		−.051 (.030)		.007 (.022)		−.036 (.046)		−.076 (.058)
Supportive Organizational Culture		−.138** (.049)		−.110** (.036)		−.003 (.069)		.162 (.096)
Constant	1.043*** (.099)	3.029*** (.294)	1.056*** (.099)	−.130*** (.202)	−.105*** (.236)	1.046*** (.326)	1.562*** (.161)	.282 (.476)
N	590	590	586	586	599	599	596	596
R-squared	.432	.562	.429	.581	.341	.544	.491	.581
Sobel Test for Mediation		−.188*** (.031)		.100*** (.019)		.338*** (.051)		.312*** (.051)
Percent of Total Effect that is Mediated		77.1		113.3		76.7		86.2

* $p < .05$;
** $p < .01$;
*** $p < .001$ (two-tailed tests).

[97] "Risultati della regressione OLS Stima dell'interfaccia famiglia-lavoro nell'onda 2". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2008).

Tabella 6.4. – Summary Table Examining Differential ROWE Effects on Schedule Control and Differential Schedule Control Effects on the Work-Family Interface for High Demand Workers[98].

Summary Table Examining Differential ROWE Effects on Schedule Control and Differential Schedule Control Effects on the Work-Family Interface for High Demand Workers

	Schedule Control in Wave 2		Work-Family Conflict in Wave 2			Negative Work-Family Spillover in Wave 2		Work-Schedule Fit in Wave 2		Time Adequacy in Wave 2		
	Job Demands	Long Hours (50+)	Job Demands Interaction	Long Hours (50+) Interaction		Job Demands Interaction	Long Hours (50+) Interaction	Job Demands Interaction	Long Hours (50+) Interaction	Job Demands Interaction		Work Hours (50+) Interaction
Variable	***B***	***B***	***B***	***B***	**Variable**	***B***	***B***	***B***	***B***	***B***	***B***	***B***
ROWE	.435***	.467***	−.066	−.047	ROWE	.004	.014	.115	.093	.054		.040
Works 50+ Hours	−.091	.012	−.449***	−.451***	Schedule Control Change	−.201***	−.220***	.807***	.877***	.860***		.714***
Job Demands above Mean	.017	−.042	−.283***	−.284***	Schedule Control in Wave 1	−.142***	−.146***	.642***	.649***	.513***		.509***
ROWE × Job Demands above Mean	−.108		.158*		Job Demands above Mean	.113**		−.176*		−.142		
ROWE × Work 50+ Hours		−.209	−.032		Schedule Control Change × Job Demands	−.059		.043		−.290		
Constant	.885***	.895***		.142*	High Work Hours (50+)		.051		−.011			−.193
				−.024	Schedule Control Change × High Work Hours		−.019		−.120			.028
			3.090***	3.068***	Constant	2.143***	2.121***	1.173***	1.058***	.420		.399
N	608	608	590	590	*N*	586	586	599	599	596		596
R-squared	.436	.439	.567	.566	*R*-squared	.525	.520	.548	.545	.586		.583

Note: The following variables are in the models but are not shown to save space: the lagged dependent variable, gender/parental status, age, exempt, income, tenure, managerial status, and life/job changes. Decision authority and skill description are not shown in the schedule control models, and manager support and organizational supportive culture are not shown in the work-family interface models. Finally, standard errors are not shown in order to save space. Full tables are available from the authors on request.

* $p < .05$;

** $p < .01$;

*** $p < .001$ (two-tailed tests).

[98] "Tabella riassuntiva che esamina gli effetti differenziali di ROWE sul controllo degli orari e gli effetti del controllo sugli orari differenziali sull'interfaccia famiglia-lavoro per i lavoratori ad alta domanda". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2008).

6.2. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può ridurre il *turnover*?

Scopo principale di questa ricerca condotta da Moen, Kelly e Hill, è stato quello di verificare se offrire ai dipendenti la libertà di gestire tempi, modi e luoghi su cui lavorare avesse effetti sul *turnover*. Dove per *turnover* si intende il ricambio del personale in ingresso e in uscita dall'organico aziendale. Il *turnover* è un dato di fatto nella vita lavorativa contemporanea, soprattutto in quella americana, nella quale i lavoratori più bravi emigrano in altre aziende per trovare condizioni professionali migliori. Molte sono le forze che contribuiscono al *turnover,* tra cui la bassa soddisfazione del lavoro, l'insicurezza (intesa come possibilità di perdere il lavoro), gli eccessivi carichi di lavoro, lo stress, la difficoltà di conciliare lavoro e vita privata, ecc. A causa di ciò, lavorare per la stessa azienda per lungo tempo, come avveniva in passato, è sempre più raro. Il *turnover*, però, è molto costoso per le imprese che devono cercare, assumere e formare i dipendenti per sostituire coloro che hanno lasciato l'azienda. Ridurre il *turnover* è, dunque, un vantaggio sia per i lavoratori sia per l'azienda, la quale risparmierà molti costi per selezionare, formare e addestrare nuova manodopera.

Questa ricerca è molto interessante perché pone una riflessione sui seguenti temi:

- Lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* riduce il *turnover*?
- Fattori quali scarsa soddisfazione sul lavoro, cattiva salute (dovuta allo stress lavorativo), elevata insicurezza sul posto di lavoro o bassa motivazione influenzano le intenzioni di *turnover*?
- Il ROWE riduce l'*opting out* ovvero la *rinuncia* a lavorare per dedicarsi alle esigenze familiari?
- Il ROWE ha effetti diversi sul *turnover* a seconda che il dipendente sia un uomo o una donna di età/livelli familiari diversi (esempio madri con bambini piccoli)?

- Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può migliorare il percorso di vita del lavoratore?

Il campione iniziale di questo studio ha coinvolto 1.026 lavoratori della Best Buy di cui 825 hanno risposto al sondaggio, con un tasso di risposta dell'80%. Degli 825 partecipanti, 775 hanno dato risposte sufficientemente complete e sono stati inclusi nel campione. I due gruppi coloro che avevano aderito al ROWE e l'altro gruppo che non lo aveva ancora fatto erano equamente distribuiti.

L'età media degli intervistati era di 32 anni; le donne costituivano il 49,3% del campione; il 7,2% faceva parte di minoranze etniche (afroamericani, asiatici, indiani d'America, ecc.); il 68,9% era sposato o convivente; il 35,8% aveva figli sotto i 18 anni che vivevano in casa.

I risultati di questa indagine hanno evidenziato che un buon terzo di chi lavorava con il ROWE era felice di rimanere in quella situazione e non voleva tornare al metodo tradizionale di lavoro. I partecipanti all'innovazione ROWE avevano un tasso di *turnover* significativamente inferiore (6,1%) rispetto al gruppo di confronto (11,1%). In pratica, i ricercatori hanno scoperto che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha ridotto del 45% il tasso di *turnover* della Best Buy (questi dati sono stati ricavati da un confronto con i registri aziendali raccolti negli anni precedenti). Un altro dato interessante è che l'introduzione del ROWE ha ridotto il *turnover* a tutti i dipendenti indipendentemente dal genere, dallo stadio di vita, dalla mansione svolta, dalla soddisfazione sul lavoro, dall'adeguatezza del reddito e dalla sicurezza di mantenere il posto di lavoro percepita dai dipendenti. Questa scoperta è molto importante perché spesso i datori di lavoro pensano che la flessibilità sia un'iniziativa che deve essere vista come *welfare* verso le donne madri o i padri soli. L'evidenza empirica di questa ricerca suggerisce invece che offrire ai dipendenti una maggiore flessibilità e controllo del tempo permette e incoraggia

tutti i dipendenti, indipendentemente dal proprio *life-course fit*, a rimanere all'azienda di appartenenza come è avvenuto per la Best Buy.

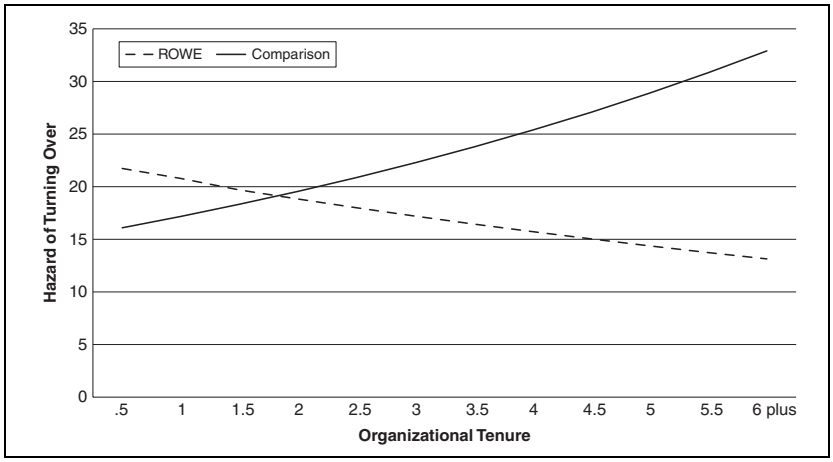
I ricercatori hanno inoltre scoperto che il ROWE ha ridotto l'incidenza, sia tra uomini sia tra donne, a rinunciare (*opting-out*) al lavoro per dedicarsi alla famiglia. Ha inoltre ridotto i conflitti lavoro-famiglia e ha migliorato l'equilibrio temporale tra lavoro e famiglia.

In definitiva, i risultati di questa indagine hanno evidenziano che un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha enormi potenzialità sia per donne sia per uomini in tutte le fasi della carriera e della famiglia: i lavoratori, concentrandosi sui risultati e non sul tempo trascorso in ufficio, hanno un maggior controllo sulla vita extra-lavorativa.

Per rappresentare gli effetti di moderazione, le ricercatrici hanno costruito dei grafici impostando le variabili di interesse (cioè possesso organizzativo e partecipazione a ROWE) ai valori indicati nella figura e tenendo le rimanenti variabili indipendenti alla media.

La Figura 6.1. mostra che, durante il periodo di studio, i dipendenti che avevano aderito al ROWE con incarichi organizzativi più lunghi presso la Best Buy avevano un tasso di *turnover* in calo, mentre quelli che non avevano partecipato al ROWE avevano un tasso di *turnover* crescente. C'è, invece, poca differenza nella partecipazione al ROWE per i tassi di *turnover* per i dipendenti con un mandato basso.

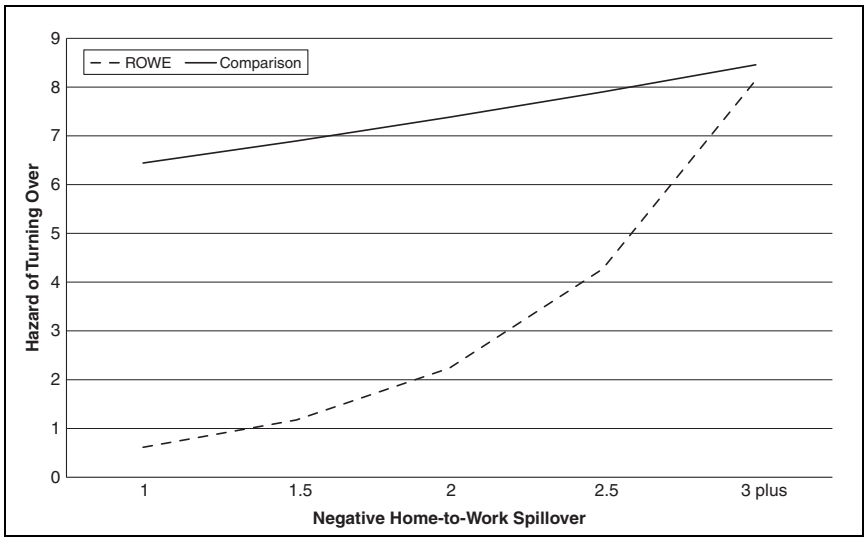
Figura 6.1. - Estimated Interaction Between Participating in ROWE and Organizational Tenure on Turnover Rate[99]*.*



La figura 6.2. illustra gli effetti moderatori della ricaduta negativa casa-lavoro (pre-ROWE) sulla relazione tra ROWE e *turnover*. In particolare, sebbene pochi abbiano ottenuto punteggi alti (4 o 5) su ricadute negative da casa al lavoro nel sondaggio iniziale (pre-ROWE), coloro che avevano questi punteggi alti avevano anche tassi di *turnover* più alti indipendentemente dal fatto che avessero partecipato o meno all'iniziativa ROWE. Tuttavia, a livelli inferiori di ricaduta (*spillover*) negativa casa-lavoro (Onda 1), coloro che avevano partecipato al ROWE avevano un tasso di *turnover* notevolmente inferiore rispetto ai dipendenti di confronto. Quindi, come ipotizzato dalle ricercatrici, quelli con qualche *spillover* casa-lavoro negativo erano quelli meno inclini ad adattarsi a lavorare con ROWE ma, contrariamente all'ipotesi delle sociologhe, il ROWE non modera gli effetti di *turnover* di uno *spillover* casa-lavoro negativo molto alto.

[99] "Interazione stimata tra la partecipazione al ROWE e la permanenza nell'organizzazione sul tasso di *turnover*". Fonte: Moen P., Kelly E., Hill R. (2011).

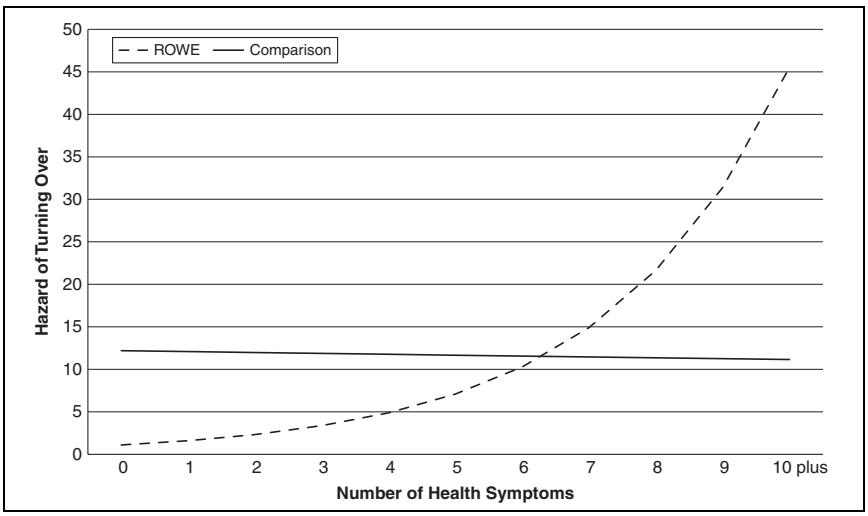
Figura 6.2. - Estimated Interaction Between Participating in ROWE and Negative Home-to-Work Spill- over on Turnover Rate[100]*.*



La figura 6.3. illustra l'interazione tra ROWE e il numero di sintomi di salute nella previsione del *turnover*. Contrariamente alle aspettative delle ricercatrici, i dipendenti aderenti al ROWE che segnalavano un numero elevato di sintomi (prima di ROWE) avevano un tasso di *turnover* più elevato rispetto ai dipendenti non ROWE con un numero di sintomi altrettanto elevato. Questo dato è interpretabile come l'impossibilità, per chi ha gravi problemi di salute, di continuare a lavorare alla Best Buy indipendentemente dall'iniziativa del ROWE.

[100] "Interazione stimata tra la partecipazione a ROWE e la ricaduta negativa casa-lavoro sul tasso di *turnover*". Fonte: Moen P., Kelly E., Hill R. (2011).

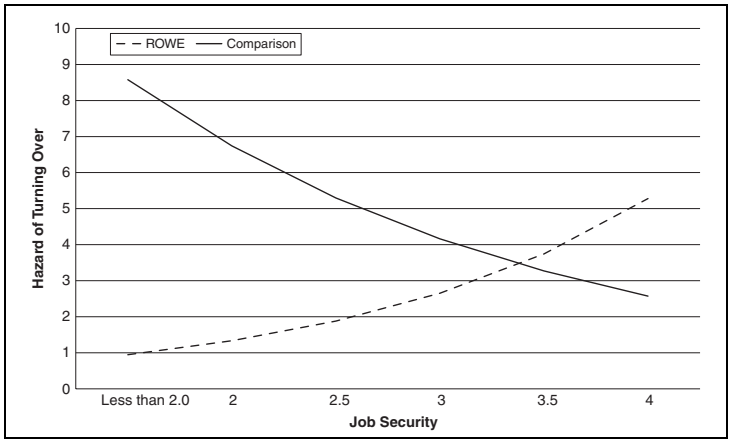
Figura 6.3. - Estimated Interaction Between Participating in ROWE and Number of Symptoms on Turnover Rate[101].



La figura 6.4. si focalizza sugli effetti moderatori tra il ROWE e la sicurezza del lavoro, ovvero la sensazione di mantenere il proprio posto di lavoro nella previsione del *turnover*. I dipendenti che avevano aderito al ROWE con bassi valori di sicurezza del lavoro (in altre parole, alta insicurezza) prima dell'iniziativa avevano tassi di *turnover* notevolmente inferiori, rispetto ai dipendenti non ROWE con sicurezza del lavoro e altrettanto bassa/alta insicurezza. Tuttavia, la differenza di *turnover* ROWE/non ROWE si restringe e la sua importanza scompare con l'aumento della sicurezza del lavoro. Pertanto, l'ipotesi secondo la quale il ROWE modera gli effetti della precarietà del lavoro è supportata.

[101] "Interazione stimata tra la partecipazione a ROWE e il numero di sintomi sul tasso di *turnover* Interazione stimata tra la partecipazione a ROWE e il numero di sintomi sul tasso di *turnover*". Fonte: Moen P., Kelly E., Hill R. (2011).

Figura 6.4. - Estimated Interaction Between Participating in ROWE and Job Security on Turnover Rate[102]*.*



6.3. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può migliorare il benessere e la salute?

Scopo di questa ulteriore ricerca condotta da Moen, Kelly, Huang è stata quella di valutare se un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* può promuovere comportamenti sani e/o migliorare il benessere dei dipendenti.

Le ipotesi dalle quali sono partite le ricercatrici sono state:

Ipotesi 1: la partecipazione al ROWE produce un cambiamento nei comportamenti che promuovono la salute (quantità di sonno, esercizio fisico, andare dal medico e non lavorare quando si è malati), così come nell'ambito del benessere (salute dichiarata, energia, padronanza personale, sonno qualità, *burnout*, disagio psicologico)?

Ipotesi 2: avere un controllo sul tempo lavorativo è un mediatore chiave tra la partecipazione dei dipendenti all'iniziativa ROWE e i successivi cambiamenti nei loro comportamenti di salute e benessere?

Ipotesi 3: gli effetti sulla salute prodotti dal ROWE sono mediati da una diminuzione del conflitto lavoro-famiglia?

Per quest'indagine sono stati coinvolti 659 *white collars*: 334 appartenenti al gruppo di confronto, ovvero coloro che non avevano ancora aderito al ROWE,

[102] "Interazione stimata tra la partecipazione al ROWE e la sicurezza del lavoro sul tasso di *turnover*". Fonte: Moen P., Kelly E., Hill R. (2011).

325 appartenenti al gruppo ROWE. Gli intervistati erano giovani (l'età media era di 32 anni), istruiti (l'84% aveva una laurea), prevalentemente di etnia bianca. Le ore medie lavorate erano molte (il 41% lavorava più di 50 ore settimanali), l'anzianità di servizio era in media di quattro anni. Quasi la metà (48,4%) erano donne. Il 70% era sposato o aveva una coppia, un quarto aveva un bambino in età prescolare a casa e il 14% si prendeva cura di un adulto infermo.

I risultati hanno confermato che la partecipazione all'iniziativa ROWE aumentava direttamente i comportamenti legati alla salute del sonno e dell'esercizio fisico dei dipendenti, nonché la probabilità che i dipendenti non si recassero sul posto di lavoro quando erano malati e si facessero vedere da un medico quando erano malati (ipotesi 1 e 2).

Tra le variabili per misurare la relazione tra ROWE e salute vi erano:

a) la misurazione delle ore di sonno per notte, chiedendo agli intervistati di segnalare quante ore di sonno avevano avuto prima di una giornata di lavoro;
b) la gestione dell'assistenza sanitaria, chiedendo agli intervistati l'accordo con le seguenti affermazioni: "Quando sono malato, mi sento in obbligo di lavorare"; "A volte sono così impegnato che non vado dal dottore anche quando dovrei farlo". Per entrambe le affermazioni punteggi alti indicavano comportamenti meno sani.

Per stimare gli effetti del ROWE sulla salute dei dipendenti, le ricercatrici hanno usato un modello di equazione strutturale (SEM), testando quattro possibili relazioni tra ROWE e i risultati relativi alla salute. Il primo è stato un effetto diretto del ROWE sui cambiamenti nel comportamento di salute e nel benessere. In secondo luogo sono stati misurati gli effetti mediati, nei quali le relazioni dirette del ROWE sui cambiamenti nei risultati sulla salute sono stati almeno parzialmente mediati da cambiamenti nel controllo del programma e ricadute negative sul lavoro a casa. In terzo luogo sono stati valutati gli effetti indiretti che avrebbero comunque potuto influenzare i risultati sulla salute. In ultimo è stata stimata la possibilità che non ci fossero relazioni dirette, mediate o indirette tra ROWE e i cambiamenti nei risultati sulla salute. Il modello di

equazione strutturale (SEM) ha consentito alle ricercatrici di catturare gli effetti diretti, di testare il quadro di mediazione ipotizzato e di misurare il benessere.

Per riassumere, il ROWE influenza direttamente tutti i comportamenti di salute (Tabella 6.6. percorso b). In particolare, troviamo che il ROWE aumenta il controllo del programma e riduce lo *spillover* negativo tra casa e lavoro (Tabella 6.6. percorso f). In definitiva, il ROWE facilita i comportamenti relativi alla salute dei dipendenti: più sonno, più esercizio fisico, maggiore probabilità di andare dal medico in caso di malattia e minore probabilità di lavorare quando ci si ammala. Questi effetti diretti del ROWE sono, come avevano teorizzato le ricercatrici, mediati da cambiamenti nel controllo del programma e ricadute negative tra lavoro e casa. D'altra parte, il ROWE non influenza direttamente le misure soggettive di benessere dei dipendenti, sebbene influenzi indirettamente questi risultati, aumentando il senso di controllo degli orari dei dipendenti e la loro capacità di gestire il lavoro e la vita domestica.

Per completezza di analisi, nelle pagine che seguono riporto i risultati di questa analisi.

Tabella 6.5. - Descriptive Statistics of Variables[103].

	Wave 1							Change (Wave 2–Wave 1)					
	Full Sample (*N* = 659)		ROWE (*n* = 325)		Non-ROWE (*n* = 334)			Full Sample (*N* = 659)		ROWE (*n* = 325)		Non-ROWE (*n* = 334)	
Variable	*M* or %	*SD*	*M* or %	*SD*	*M* or %	*SD*	ROWE – Non-Rowe	*M* or %	*SD*	*M* or %	*SD*	*M* or %	*SD*
Mediating Variables													
Schedule control	3.222	(.736)	3.411	(.731)	3.035	(.693)	.376***	.205	(.707)	.333	(.743)	.082	(.649)
Negative work–home spillover	2.916	(.651)	2.994	(.667)	2.838	(.626)	.157**	−.033	(.550)	−.121	(.578)	.052	(.508)
Outcome variables													
Health behaviors													
Hours of sleep before workday	6.723	(1.774)	6.441	(1.765)	6.994	(1.743)	−.553***	.218	(1.553)	.401	(1.618)	−.175	(1.434
Obligated to work when	2.553	(.782)	2.558	(.792)	2.549	(.774)	.009	−.124	(.828)	−.268	(.860)	.016	(.772)

Note: ROWE = Results Only Work Environment. Dashes indicate non-applicability.

*$p < .05$.
**$p < .01$.
***$p < .001$.

[103] "Statistiche descrittive delle variabili". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2011).

Tabella 6.6. - Summary of Direct, Mediational, and Indirect Effects of Results Only Work Environment (ROWE) on Health Behaviors[104].

	Panel A: Hours of Sleep on a Weekday				Panel B: Obligated to Work When Sick			
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Structural Equation Model Pathway	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**
Direct effects on health-related outcomes								
Health T1 → Health Outcome T2 (a)	.626***	.619***	.601***	.600***	.395***	.365***	.350***	.329***
ROWE → Health Outcome T2 (b)	.123***	.094**	.100**	.088*	−.172***	−.073	−.147**	−.075
Schedule Control T2 → Health Outcome T2 (c)	—	.071*	—	.028	—	−.258***	—	−.187***
Negative Work-Home Spillover T2 → Health Outcome T2 (d)	—	—	−.164***	−.156***	—	—	.289***	.232***
Intervening pathways								
ROWE → Schedule Control T2 (e)	—	.247***	—	.230***	—	.212***	—	.205***
ROWE → Negative Work-Home Spillover T2 (f)	—	—	−.088**	−.019	—	—	−.054*	−.007
Schedule Control T2 → Negative Work-Home Spillover T2 (g)	—	—	—	−.258***	—	—	—	−.224***

Note: Results are from structural equation modeling. Pathway labels (letters) correspond to Figure 1 or indicate products of coefficients for indirect effects. Controls included in the models, but not shown in the table, include gender, age group, parental status, exempt status, income, tenure, occupational level, work hours (more than 50 per week), psychological job demands, decision authority, skill discretion, satisfaction with manager, supportive occupational environment, life change between waves, and job change between waves. The full table is available on request. Dashes indicate non-applicability.

*$p < .05$.
**$p < .01$.
***$p < .001$.

[104] "Riepilogo degli effetti diretti, mediatori e indiretti dei risultati relativi al solo ambiente di lavoro (ROWE) sui comportamenti sanitari". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2011).

Tabella 6.7. - Summary of Indirect Effects of Results Only Work Environment (ROWE) on Health and Well-Being[105].

	Panel A: Sleep Quality		Panel B: Emotional Exhaustion		Panel C: Personal Mastery	
	Model 1	Model 4	Model 1	Model 4	Model 1	Model 4
Structural Equation Model Pathways	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**	**Standard Estimate**
Direct effects on health-related outcomes						
Health T1 → Health Outcome T2 (a)	.450***	.384***	.574***	.452***	.642***	.603***
ROWE → Health Outcome T2 (b)	−.054	.012	−.007	.079*	−.009	−.044
Schedule Control T2 → Health Outcome T2 (c)	—	.125***	—	−.121***	—	.052
Negative Work-Home Spillover T2 → Health Outcome T2 (d)	—	-.270***	—	.381***	—	-.211***
Intervening pathways						
ROWE → Schedule Control T2 (e)		.226***		.237***		.229***
ROWE → Negative Work-Home Spillover T2 (f)		−.019		−.048		-.027
Schedule Control T2 → Negative Work-Home Spillover T2 (g)		−.230***		−.174***		-.253***
Indirect effects on health-related outcomes						
ROWE → Schedule Control T2 → Health T2 (h = c × e)	—	.028**	—	−.029***	—	.012*
ROWE → Negative Work-Home Spillover T2	—	.005	—	−.018*	—	.006

Note: Results are from structural equation modeling. Pathway labels (letters) correspond to Figure 1 or indicate products of coefficients for indirect effects. Controls included in the models, but not shown in the tables, include gender, age group, parental status, exempt status, income, tenure, occupational level, work hours (more than 50 per week), psychological job demands, decision authority, skill discretion, satisfaction with manager, supportive occupational environment, life change between waves, and job change between waves. The full table is available on request. Dashes indicate non-applicability.

*$p < .05$.
**$p < .01$.
***$p < .001$.

[105] "Riepilogo degli effetti indiretti dei risultati sul solo ambiente di lavoro (ROWE) sulla salute e sul benessere". Fonte: Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2011).

6.4. Aspetti critici

Le stesse ricercatrici Kelly, Moen, Tranby, Huang riconoscono nei loro studi svolti alla Best Buy alcuni limiti che qui vado a riassumere:

1) un periodo di studio limitato (6 mesi) potrebbe essere breve per valutare nel tempo i cambiamenti in atto;
2) l'analisi ha riguardato solo i lavoratori delle sedi aziendali, pertanto non sono state raccolte indicazioni di come il ROWE possa influire per i lavoratori al dettaglio impiegati alla Best Buy. A questo proposito, le ricercatrici riconoscono che sarebbero necessarie ulteriori ricerche su un campione più diversificato di lavoratori, compresi quelli che non lavorano in ufficio e che hanno una retribuzione più bassa;
3) i campioni estratti erano composti da una popolazione molto giovane (età media 32 anni), di classe media ed etnia bianca; per questo motivo non si possono generalizzare i dati. Sarebbero necessarie, anche in questo caso, ulteriori ricerche: su campioni più numerosi, su lavoratori più anziani, con meno istruzione e di minoranze etniche. Occorrerebbero anche ulteriori studi svolti in altri contesti, con altri raggruppamenti sperimentali e per periodi di tempo più lunghi. Disporre di un periodo di *follow-up* più lungo non farebbe altro che rafforzare le tesi esposte dal ROWE. Data l'assenza di finanziamenti, le ricercatrici non sono state però in grado di proseguire lo studio per un intervallo di tempo superiore a sei mesi. Tuttavia, le ricercatrici confidano sul fatto che la Best Buy continuerà nel tempo a monitorare gli effetti del ROWE per mezzo delle loro risorse umane;
4) altri dubbi riguardano la sostenibilità del ROWE nel lungo periodo. Infatti, crisi economiche, alti livelli di disoccupazione, salari stagnanti, tagli del personale e così via potrebbero avere un impatto negativo sul ROWE e far ritornare l'azienda allo status quo ante;
5) rimangono, infine, altri interrogativi relativi alla diffusione e all'applicabilità del ROWE su altri contesti lavorativi.

Oltre a queste criticità evidenziate dalle stesse ricercatrici, ho potuto, dall'interpretazione dei dati esposti, rilevare altre perplessità:

6) il numero di ore settimanali lavorate dal campione di riferimento. Infatti, la media di ore lavorate è di circa 48 ore e il 41% lavora oltre 50 ore. Questo dato dovrebbe essere monitorato, perché se un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* dovesse far aumentare le ore lavorate rispetto ad altre tipologie contrattuali, nel lungo periodo si potrebbe correre il rischio di un peggioramento anziché di un miglioramento lavorativo;
7) lo stress lavoro-correlato. Nelle indagini svolte da Kelly, Moen, Tranby, Huang, lo stress che è stato rilevato era soprattutto qualcosa di esterno rispetto al lavoro. Si sono, infatti, focalizzate sul *life-course fit*, lo *spillover* casa-lavoro e viceversa, l'*opting-out*. Sappiamo, invece, che a concorrere allo stress da lavoro vi sono diverse cause, tra le quali i carichi di lavoro eccessivi, le richieste contrastanti, la mancanza di chiarezza sui ruoli, lo scarso coinvolgimento nei processi decisionali che riguardano il lavoratore, la precarietà del lavoro, la comunicazione inefficace, la mancanza di sostegno da parte dei colleghi o dei superiori, ecc. In pratica, non possiamo sapere, da queste ricerche, se effettivamente alla Best Buy sia diminuito lo stress da lavoro-correlato.
8) *job-satisfaction*. Un aspetto che, a mio avviso, sarebbe stato interessante verificare, ma che non è stato esaminato in queste indagini, è la correlazione fra la soddisfazione al lavoro e il ROWE.

6.5. Non solo Best Buy

Non solo la Best Buy, ma anche molte altre aziende hanno adottato degli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*. Ad esempio, Larry Page, numero uno di Google, ha affermato: «Per essere felici si deve lavorare meno. L'idea che tutti debbano lavorare in modo frenetico non è vera»[106]. Queste parole sono state

[106] Fonte: Pasotti L., *In ufficio addio orario fisso più flessibili e più efficienti*, 9 dicembre 2015, https://www.repubblica.it.

messe in pratica dal colosso Virgin, gruppo di società separate che si occupano di palestre, emittenti radio, compagnie aeree, etichette discografiche e molto altro ancora. Richard Branson, fondatore e numero della Virgin, dichiarò nel suo blog, il 24 settembre del 2014: «per i miei dipendenti non ci sarà più un orario di lavoro tradizionale da rispettare. Perché contano i risultati, non le ore che si passano in ufficio. Ciascun dipendente potrà gestire il suo orario di lavoro senza che nessuno faccia domande. L'importante è che alla fine i progetti affidati a ognuno siano portati a termine con successo»[107]. Branson ha teorizzato questa sua filosofia lavorativa nel libro "The Virgin Way: Everything I Know About Leadership". A ispirare il magnate inglese è stato un articolo che gli ha mostrato sua figlia, in cui si ricordava come Netflix, piattaforma statunitense che offre video in *streaming*, non tiene conto dei giorni di vacanza presi dai suoi dipendenti. Di qui la scelta di adottare questa politica lavorativa, che al momento sta interessando gli Stati Uniti e il Regno Unito, per far sì che i lavoratori della Virgin abbiano più tempo per la famiglia e per coltivare i propri interessi; perché «una persona felice, lavora meglio» (Branson 2014).

Branson è stato ispirato, come abbiamo visto, da Netflix, il colosso americano di *streaming on demand*. Dal 2004, infatti, tutti i dipendenti di Netflix hanno la libertà di prendersi tutte le vacanze che desiderano. Alla base di questa politica ci sono i risultati: non importa quanto, quando e dove il personale lavori, l'importante è ciò che ottiene. E alla Netflix la produttività conta eccome. Ogni dipendente deve tenere aggiornati i propri superiori sull'avanzamento dei lavori svolti e mantenere un livello di qualità molto alto. Tuttavia, nessun dipendente è tenuto a rendicontare il tempo passato al computer o alla scrivania per aver raggiunto quel risultato. Il tempo è suo e se lo gestisce come crede. Quali sono stati i risultati di questa *policy*? Secondo quanto dichiarato dalla Netflix è aumentato il fatturato, è aumentata la produttività e il personale è più

[107] Fonte: https://www.virgin.com/branson-family/richard-branson-blog/why-were-letting-virgin-staff-take-much-holiday-as-they-want.

motivato. Infatti, un lavoratore che sa di potersi prendere del tempo libero quando vuole è un lavoratore più sereno, più creativo e più volenteroso[108].

Reed Hastings, CEO di Netflix, e Erin Meyer hanno scritto un libro, "L'unica regola è che non ci sono regole. Netflix e la cultura della reinvenzione", spiegando la *policy* lavorativa adottata. Affermano gli autori: «L'unica regola, alla Netflix, è che non ci sono regole». Ma come è possibile guidare un'azienda senza regole e controlli? È possibile adottando un modello di *leadership* non più basato sul controllo, ma sul contesto. Ma cosa significa guidare con il contesto? Significa praticare una cultura aziendale basata sulla sincerità e sul *feedback*. Guidare con il contesto significa, in pratica, creare un rapporto di dialogo e fiducia tra capo e dipendenti e tra dipendenti stessi. In Netflix si dice: «sussurrate le vittorie e urlate gli errori». Questo significa saper ammettere quando si sbaglia. Condividere i propri errori rafforza il rapporto tra capo e collaboratore creando un miglior clima di fiducia e rispetto. In questo modo si passa da una cultura basata sul controllo e il sospetto a una cultura basata sulla fiducia e la libertà (vedi paragrafo 4.13). Afferma Reed Hastings: «Oggi, nell'era informatica, quello che conta sono i risultati che si ottengono, non quante ore il *badge* segnala, soprattutto per i dipendenti di aziende creative come la nostra. Non ho mai badato a quante ore lavorano le persone. Quando si tratta di valutare la performance a Netflix, la quantità di lavoro è irrilevante» (Hasting, Meyer 2020).

Best Buy, Google, Virgin, Netflix sono solo alcuni esempi di aziende che hanno avuto il coraggio di allontanarsi dagli oceani rossi per provare a navigare in oceani blu. I risultati, al momento, sono incoraggianti perché i loro clienti sono soddisfatti, il fatturato aumenta di anno in anno, i dipendenti sono più motivati e le aziende sono considerate tra le migliori al mondo per le quali lavorare[109]. C'è tuttavia una realtà lavorativa della quale voglio ancora parlare, perché è stata una pioniera degli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*. Si tratta del colosso

[108] Fonte: https://jobs.netflix.com/culture?lang=Italiano&fbclid=IwAR3yhK6aFWwha1gRBOSVISOMC7HWeVp5oHEIwvAONFUE68j_MwpTA2bZj-4.
[109] Fonte: *Le 100 migliori aziende del mondo per le quali lavorare nel 2020* su: https://www.verafinanza.com/le-100-migliori-aziende-del-mondo-per-le-quali-lavorare-nel-2020/.

brasiliano Semco: ditta produttrice tanto di beni come lavastoviglie, impianti di refrigerazione e scanner digitali, quanto di servizi finanziari e consulenze ambientali.

Nel 1981, infatti, la Semco fece una scelta radicale per abbandonare ogni orario o tabella dei giorni di malattia. In quegli anni la Semco aveva un fatturato di 4 milioni di dollari, oggi ha superato il miliardo di dollari. A guidare il successo di questa azienda è stato Ricardo Semler, nato a San Paolo nel 1959, che a soli 22 anni succedette a suo padre Antonio (il fondatore della Semco). Oggi questa azienda brasiliana è conosciuta in tutto il mondo per la sua forma radicale di democrazia industriale. Da subito Semler decise di passare da una struttura piramidale come era quella gestita da suo padre a un'organizzazione circolare composta da un piccolo livello centrale, dove si integrano i movimenti della compagnia; un secondo livello, formato dai responsabili dei dipartimenti, e un ultimo enorme livello più esterno, di dipendenti associati e di coordinatori. Tra essi vengono a formarsi centinaia di ristretti sottogruppi dove non viene imposto un capo, ma si permette all'indole dei partecipanti di formarne uno. Tutti i leader, tra cui lo stesso Semler, vengono sottoposti due volte all'anno a valutazioni che devono superare il 70% dei voti favorevoli, pena la rimozione dall'incarico.

L'obiettivo dell'intera organizzazione è di occuparsi delle persone senza tenerle sotto controllo, poiché tutti sono liberi di gestirsi autonomamente. Si usa l'espressione "democrazia industriale", perché alla Semco tutti i dipendenti possono offrire i loro suggerimenti. Ognuno di loro ha la facoltà di lavorare dove vuole e all'orario che desidera, senza regole e senza costrizioni. Possono svolgere il proprio lavoro in una qualsiasi sede associata che possa facilitare loro l'attività, così da essere più vicini ai clienti e non doversi allontanare troppo da casa. Infine, sono i lavoratori a decidere il capo dal quale farsi guidare (Semler 2007).

Nell'ottobre del 2014 Ricardo Semler ha tenuto un TED[110] dal titolo "Come gestire un'azienda senza (quasi) regole"; in questo discorso ha spiegato

[110] TED è una serie di conferenze, chiamate anche *talks*, gestite dall'organizzazione privata non-profit statunitense Sapling Foundation.

cosa vuol dire, appunto, democrazia lavorativa: «La democrazia sul lavoro non è solo un concetto elevato, ma un modo migliore e più redditizio per fare le cose. Chiediamo a tutti la democrazia in ogni aspetto della nostra vita. Le persone sono considerate adulte nella loro vita privata, in banca, nelle scuole dei figli, con la famiglia, tra amici o quando vanno a votare. Quindi, mi chiedo, perché improvvisamente quelle stesse persone vengono poi trattate come adolescenti sul posto di lavoro? Perché i lavoratori non possono essere coinvolti nella scelta dei propri leader? Perché non potrebbero gestirsi da soli? Perché non potrebbero decidere autonomamente il loro stipendio? Alla Semco, ad esempio, tutti i dipendenti partecipano alla condivisione dei profitti dell'unità in cui lavorano: se chiedono troppo di stipendio, anche i loro colleghi vorranno troppo e i dividendi si ridurranno. La partecipazione dà alle persone il controllo sul loro lavoro, la condivisione del profitto li motiva a fare meglio, l'informazione comunica loro cosa funziona e cosa no»[111].

6.6. Casi studio italiani

Ci sono aziende italiane che hanno abolito l'orario di lavoro e che hanno creato degli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*? Per rispondere a questa domanda ho fatto una ricerca dettagliata e precisa sul Web e ho individuato alcune realtà che si avvicinano al ROWE. Vediamo nello specifico quali sono.

1) *Siemens Office*[112]. Progetto promosso dalla casa tedesca e avviato in Italia nel 2011. Dopo una prima fase di implementazione, oggi è ormai una realtà consolidata per 1700 dipendenti su un totale di circa 3.800 distribuiti in sette filiali italiane: Milano, Genova, Padova, Torino, Bologna, Firenze e Roma. Questo progetto ha come obiettivo quello di abbandonare il vecchio paradigma "presenzialista" e promuovere la piena e radicale flessibilità di tempi e spazi. Spiega Liliana Gorla, direttrice delle Risorse Umane della Siemens: «A differenza del telelavoro, da noi il dipendente non è tenuto a lavorare da casa,

[111] Fonte: https://www.ted.com/talks/ricardo_semler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules/.
[112] Fonte: http://www.stampa.siemens.biz/static/upload/sch/scheda-siemens-office_new.pdf.

ma decide come, dove e quando lavorare sulla base della pianificazione delle attività condivisa col responsabile. Così, alcuni dipendenti si gestiscono di giorno in giorno, altri pianificando la propria settimana. In ogni caso non hanno la necessità di convalidare la propria presenza attraverso la timbratura, che ha solo una finalità di sicurezza»[113]. La flessibilità alla Siemens non è solo intesa in termini temporali, ma anche spaziali: sono infatti state abolite le postazioni fisse, il dipendente si può sedere dove desidera ed ogni scrivania è dotata di prese per il portatile. Gli uffici sono colorati e *multi-tasking*, c'è l'*open space*, ci sono gli spazi più raccolti per lavorare con maggiore tranquillità e ci sono le cabine in vetro dove poter fare le *conference call* senza essere disturbati. Come ha reagito il sindacato a questa iniziativa? Gorla ha precisato che «Il sindacato è stato neutro e non ha ostacolato il progetto anche perché l'iniziativa arrivava dalla casa madre tedesca. L'adesione a questa modalità di lavoro, inoltre, è volontaria e individuale nelle aree dove questo modello è stato adottato e chi vi aderisce firma un contratto con il quale dichiara di lavorare in un ambiente consono al lavoro. L'azienda inoltre fornisce ai dipendenti il pc portatile, il cellulare, un piccolo trolley e un armadietto dove poter tenere i propri averi. Oltre alla dotazione tecnica, il dipendente riceve un contributo per le spese di internet pari all'80% dell'abbonamento con un tetto di 32 euro al mese. Non essendoci più il cartellino da timbrare e gli orari fissi da rispettare, gli "straordinari", naturalmente, vengono meno»[114].

Quali sono stati i risultati di questo progetto? A rispondere a questa domanda è stato Marco Scorti, *Head of Talent Acquisition and Employer Branding* della Siemens Italia, il quale ha dichiarato: «Il vero vantaggio di questo modello a livello individuale è nella possibilità di realizzare effettivamente il *work-life balance* con un effettivo recupero di spazi da dedicare alla vita sociale: c'è chi riesce a gestire figli piccoli e a coprire le emergenze senza dover fare ricorso a una baby-sitter; chi ha potuto seguire un familiare durante la degenza in ospedale senza che il suo lavoro ne subisse la minima conseguenza e chi

[113] Fonte: Gaiaschi C., *La rivoluzione di Siemens: stop a timbrature e orari fissi per meglio conciliare vita e lavoro*, 7 luglio 2014 su https://www.secondowelfare.it.
[114] Fonte: Gaiaschi C., op. cit.

finalmente è riuscito a riprendere un'attività fisica in modo costante, solo per citare alcuni esempi»[115]. Il vantaggio non è solo per i dipendenti ma anche per l'azienda; infatti, come precisa Gorla, «c'è stato un aumento della produttività, le persone sono più responsabili e concentrate perché sanno che se qualcuno "bara", lo svantaggio è per tutti, ma al momento questi problemi non ci sono stati»[116].

2) *Vetrya, modello Olivetti*. Vetrya è una società nata nel 2010, quotata in borsa, con circa 90 dipendenti, situata a Orvieto ed è specializzata nella progettazione e sviluppo di *digital services*. Vetrya è considerata un raro esempio di modello olivettiano, perché investe e assume in un'area svantaggiata come quella umbra, ma è anche stata capace di creare un clima di benessere organizzativo tra i suoi lavoratori come poche altre. Ha un proprio Campus dotato di palestra, pista da *running*, centro benessere, campetto da calcio, un asilo e un'area giochi per i figli dei dipendenti. In più l'azienda organizza dei corsi di danza, teatro, yoga e servizi gratuiti di *baby sitter*. Prevista anche una sala della "disintossicazione digitale" dove ci si può rilassare giocando a carte, tennis o a ping-pong. Alla Vetrya non ci sono orari fissi, *badge* da timbrare, solo obiettivi e progetti collaborativi. Ognuno è responsabile del proprio lavoro e può prendersi tutte le pause che desidera senza dover recuperare sull'orario di lavoro.

Luca Tommasini, il fondatore di Vetrya, è stato assimilato ad Adriano Olivetti, perché per entrambi l'investimento sul capitale umano è l'aspetto più importante sul quale puntare. A questo proposito, ecco cosa ha dichiarato Tommasini su la "Nuvola del lavoro": «Per noi favorire la pianificazione e lo sviluppo delle corrette competenze in ambito digitale e dei profili professionali è vitale. Nel nostro corporate campus di Orvieto lavoriamo secondo la logica di un nuovo modello di impresa che punta tutto sul *welfare* aziendale. L'obiettivo è mettere i nostri collaboratori nelle condizioni di lavorare al meglio, nella ferma convinzione che

[115] Fonte: Gaiaschi C., op. cit.
[116] Fonte: Gaiaschi C., op. cit.

avere dipendenti felici, migliori anche la produttività»[117]. Non a caso Vetrya è stata premiata più volte dal Great Place to Work Italia come tra le migliori aziende per le quali lavorare in Italia[118].

3) *Graphistudio: l'azienda che ha abolito l'orario di lavoro*. La Graphistudio è situata ad Arba, in provincia di Pordenone ed è un'azienda che produce ed esporta in tutto il mondo album fotografici. In questa realtà lavorano circa 200 dipendenti, con un'età media di 28 anni, di cui il 63% è donna[119]. In quest'azienda non esistono cartellini da timbrare e i lavoratori gestiscono in autonomia il lavoro da svolgere senza orari da rispettare. Il promotore di quest'iniziativa è stato l'Amministratore Delegato, Tullio Tramontina, il quale ha dichiarato: «Il cartellino da timbrare, la sirena che suona, un orario di lavoro da rispettare, sono sempre stati aspetti che mi avevano dato fastidio perché sono qualcosa che ti limita, sono catene. Quando sono diventato titolare della mia azienda ho voluto fare qualcosa di diverso. Ho deciso, infatti, di abolire gli orari di lavoro per concentrarmi unicamente sui risultati»[120]. Questa autogestione, promossa proprio dal loro responsabile, ha permesso alle giovani lavoratrici e a tutti i dipendenti dell'azienda di potersi occupare dei propri progetti sul lavoro senza rinunciare alla vita personale e familiare. Non solo: cancellando l'obbligatorietà dei turni o di un numero di ore fisse da passare in ufficio, l'ambiente di lavoro alla Graphistudio ha favorito la crescita artistica, testimoniata dal fatto che, ogni giorno, il presidente Tramontina trova la scrivania letteralmente ricoperta di nuove proposte e progetti, per migliorare la produttività dell'azienda.

[117] Fonte: D'Amico B., *Vetrya modello Olivetti*, 11 maggio 2017 su https://nuvola.corriere.it.
[118] Fonte: https://www.greatplacetowork.it.
[119] Fonte: https://www.graphistudio.com/it/azienda/.
[120] Fonte: https://finanza.repubblica.it/News/2017/07/07/lazienda_che_ha_abolito_gli_orari_di_lavoro_il_successo_con_lauto_organizzazione_dei_dipendenti-170091381_RPB/.

Passare dagli oceani rossi agli oceani blu non è mai cosa facile, soprattutto perché è insita nell'essere umano una resistenza al cambiamento. In questo capitolo abbiamo però visto che non è un'utopia provare a creare degli *oceani blu* anche per il mondo del lavoro, come possono essere gli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*. A proposito di utopia, Adriano Olivetti, un imprenditore talmente rivoluzionario e avanti con i tempi per la sua epoca da risultare ancora oggi attuale, ebbe a dire: «Beh, ecco, se mi posso permettere, spesso il termine utopia è la maniera più comoda per liquidare quello che non si ha voglia, capacità o coraggio di fare. Un sogno sembra un sogno fino a quando non si comincia a lavorarci. E allora può diventare qualcosa di infinitamente più grande».

6.7. Argomenti principali trattati in questo capitolo

a) Durante l'introduzione del ROWE alla Best Buy, un'équipe di sociologi dell'Università del Minnesota, facenti capo a Erin Kelly e Phyllis Moen, sviluppò diversi studi sugli effetti che questa metodologia innovativa creava tra i dipendenti. Le analisi riguardavano un periodo longitudinale di 6 mesi e il confronto fra due gruppi, ovvero chi aveva aderito al ROWE e chi non lo aveva ancora fatto (pre-ROWE).
b) La prima ricerca sulla quale mi sono focalizzato riguardava la questione se un "*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potesse ridurre i conflitti fra lavoro e famiglia". Come abbiamo avuto modo di apprendere nel Capitolo 4, il ROWE ha come fine ultimo quello di lavorare senza orari e luoghi stabiliti dal management, in un ambiente collaborativo dove i colleghi e la dirigenza non controllano le attività o i tempi dedicati ad esse, ma i risultati raggiunti. Il ROWE, ricordiamo, differisce dal lavoro flessibile, dal telelavoro, dagli orari ridotti e così via, in quanto la maggior parte di questi accordi sono rivolti solo a pochi, selezionati e "fortunati" dipendenti che ne hanno diritto. Un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*, al contrario, si rivolge a tutti i dipendenti. E nessuno di essi si trova penalizzato sull'avanzamento della propria carriera lavorativa. I risultati di

questa indagine sono molto incoraggianti perché chi aveva aderito al ROWE, rispetto a chi non lo aveva ancora fatto, aveva ridotto il conflitto lavoro-famiglia; aumentato la percezione di avere sotto controllo il proprio tempo; beneficiato del *life-course fit* (non solo le donne o le madri, ma tutti i lavoratori indipendentemente dal lavoro svolto).

c) Per la seconda ricerca ci siamo chiesti se un "*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potesse ridurre il *turnover*". Anche in questo caso la risposta è positiva. Infatti, un buon terzo di chi lavorava con il ROWE era felice di rimanere in quella situazione e non voleva tornare al metodo tradizionale di lavoro. Inoltre, chi aveva aderito al ROWE aveva un tasso di *turnover* inferiore (6%) rispetto al gruppo di confronto (circa 11%). Inoltre, la ricerca ha evidenziato che il ROWE aveva ridotto l'incidenza, sia tra uomini sia tra donne, a rinunciare al lavoro per dedicarsi alla famiglia. Ha inoltre ridotto i conflitti lavoro-famiglia e ha migliorato l'equilibrio temporale tra lavoro e famiglia.
d) La terza inchiesta ha riguardato se un "*Ambiente di lavoro basato sui risultati* potesse migliorare il benessere e la salute dei lavoratori". Anche in questo caso i risultati sono stati positivi. Chi aveva aderito al ROWE rispetto a chi non lo aveva ancora fatto dormiva più ore, faceva più attività fisica, c'era una maggiore probabilità di andare dal medico in caso di malattia e una minore probabilità di lavorare qualora ci si fosse ammalati.
e) Queste ricerche non sono però esenti da critiche. Tra le principali abbiamo evidenziato un periodo di studio limitato (soli 6 mesi); la necessità di avere un campione più diversificato di lavoratori e non solo di *white collars*; non sono stati studiati specificatamente gli effetti del ROWE sullo stress da lavoro correlato.
f) Non solo la Best Buy, ma anche molte altre aziende hanno adottato degli *Ambienti di lavoro basati sui risultati*; tra esse abbiamo visto Google, Virgin, Netflix e la Semco.

g) Per quanto riguarda la realtà italiana, tra le aziende che, in qualche modo, si avvicinano al ROWE, abbiamo evidenziato la Siemens, la Vetrya e la Graphistudio.

Conclusioni

Questa tesi ha avuto come obiettivo quello di appurare se un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* fosse fonte di benessere o malessere organizzativo. Le conclusioni ci indicano che ha diversi benefici in termini di benessere organizzativo. Le ricerche che sono state effettuate presso la Best Buy dai sociologi del centro per il lavoro flessibile e il benessere dell'Università del Minnesota, facenti capo a Erin Kelly e Phyllis Moen, sono una riprova di quanto asserito. I risultati di queste analisi sono, infatti, molto incoraggianti poiché hanno messo a confronto due gruppi di lavoratori, ovvero coloro che avevano aderito al ROWE (*Result-Only Work Enviroment*) e chi non lo aveva ancora fatto (pre-ROWE) per un periodo longitudinale di sei mesi.

Sintetizzando questi dati, possiamo dire che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati*:

1) ha ridotto il conflitto lavoro-famiglia facendo sì che nessuno (né uomini né donne) dovesse rinunciare al lavoro (*opting out*) per dedicarsi alla famiglia;
2) ha contribuito a bilanciare i tempi di vita (*life course-fit*), non solo tra le donne o le madri, ma tra tutti i lavoratori indipendentemente dall'età e dal lavoro svolto;
3) ha diminuito il *turnover*: un buon terzo di chi aveva aderito al ROWE era felice e motivato a lavorare alla Best Buy e non aveva intenzione di cambiare azienda;

4) ha migliorato il benessere e la salute dei lavoratori in termini di ore di sonno; chi aveva aderito al ROWE dormiva di più rispetto a chi non lo aveva ancora fatto;
5) ha permesso ai lavoratori di svolgere più attività fisica e di dedicarsi con maggiore cura al proprio corpo;
6) c'era più probabilità di andare dal proprio medico curante in caso di malattia.

Ma i benefici non hanno riguardato solo i lavoratori, ma anche la stessa azienda che ha ridotto l'assenteismo, aumentato la produttività, migliorato il clima aziendale, ridotto i conflitti interpersonali; accresciuto la motivazione, la soddisfazione e soprattutto l'attaccamento verso l'azienda.

Analizzando in profondità queste ricerche ho però evidenziato che esistono in questo modello lavorativo punti di attenzione che meritano una sottolineatura. In particolare, ne ho evidenziati tre.

1) *Parcellizzazione del lavoro e circolarità delle conoscenze*. Il passaggio della conoscenza, il flusso delle idee, la creatività non può prescindere dalla socializzazione informale che avviene tra colleghi e capi. Per esempio, come fa notare Alex Pentland (2014) nel suo libro dedicato alla "fisica sociale", molte idee passano, ad esempio, tra le macchine del caffè o in sala mensa piuttosto che tra gli uffici. Non è la stessa cosa lavorare da casa o in azienda oppure in spazi condivisi come quelli del *coworking*. A questo proposito, però, abbiamo anche detto che lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non significa necessariamente lavorare da casa come è avvenuto in questi mesi di pandemia con lo *smart working*. Lavorare con il ROWE significa che ciascuno è libero di lavorare dove, come, quando e come meglio crede. Per questo motivo l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* vuole mettere in discussione la retorica della socializzazione, secondo la quale i lavoratori sono obbligati a incontrarsi, relazionarsi e a parlarsi per otto ore al giorno per cinque giorni alla settimana con colleghi o capi con i quali spesso non si ha voglia di interagire. Con il ROWE non si vuole però mettere fine al lavoro di gruppo o alla socialità, ma piuttosto si vuole cercare di mitigare i rapporti sociali scontati e obbligati.

2) *L'auto-organizzazione del lavoro*. Questo è possibile quando le persone sono in grado di auto-organizzarsi: creando ambienti nei quali si minimizzano le distrazioni, sapendo gestire i tempi e le attività con competenza. Questo ci porta a fare due considerazioni. La prima è relativa alla formazione. Le aziende, a mio avviso, non possono avere la pretesa che tutti i loro dipendenti siano ugualmente abili a lavorare per risultati. Per questo motivo, ho sottolineato l'importanza di offrire al lavoratore non solo un addestramento sull'uso delle tecnologie, ma anche una formazione trasversale utile a sviluppare in ciascuna risorsa il proprio sapere, saper fare e saper essere. La seconda considerazione riguarda il ruolo dei manager. A questo proposito, la vera sfida per attuare un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è tanto tra i lavoratori, ma tra i manager, che dovranno saper comunicare con precisione quali sono i risultati attesi, motivare, sostenere e riprendere quando invece le situazioni si complicano. Anche in questo caso, il ROWE vuole mettere in dubbio un'altra retorica, quella della flessibilità e dell'autonomia, parole al vento e difficilmente attuabili (Maggi 2017), questo perché per praticarle non ci dovrebbero essere regole organizzative, il che sarebbe non auspicabile. Lavorare in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati*, al contrario, non significa anarchia o assenza di regole. Ad esempio alla Best Buy il controllo sul lavoro c'è. Tutti i lavoratori hanno obiettivi chiari, precisi ed espliciti, concordati con il proprio capo e resi compatibili con quelli degli altri colleghi e degli altri settori dell'azienda. E sulla base di questi, e solo su questi, si viene valutati e conseguentemente premiati o puniti. In sostanza, alla base di un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* c'è la fiducia reciproca, consapevoli del fatto che non ci sono più scuse, perché ciascun lavoratore è messo di fronte alle proprie capacità e alle proprie responsabilità.

3) *Un tempo per il lavoro e un tempo per la famiglia*. Molti critici puntano il dito sul fatto che in un *Ambiente di lavoro basato sui risultati,* invece di liberare il lavoratore, lo si incateni ancora di più non consentendogli un distacco tra vita privata e lavoro, dal momento che nel mondo del lavoro attuale bisogna essere sempre connessi. La verità è che anche in questo caso siamo di fronte a un'altra

retorica, quella relativa alla conciliazione tra lavoro e famiglia che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* vuole mettere ancora una volta in discussione, perché di fatto il vantaggio implicito di questo sistema è enorme, incalcolabile: la libertà. Gestire sia il lavoro sia la propria vita privata non ha prezzo. Andare al parco con i propri figli, aiutarli nei compiti, cucinare, andare a fare la spesa, riprendere a studiare, essere d'aiuto ai propri genitori anziani e così via sono tutti aspetti che con questo metodo di lavoro sono conciliabili e attuabili.

In questo mio lavoro, ho paragonato i luoghi di lavoro a due oceani: *rossi* e *blu*. Ho usato questo espediente retorico per far comprendere meglio le situazioni di malessere e benessere lavorativo. Ho anche specificato che non si tratta solo di un artificio stilistico, ma di una strategia messa a punto da Kim e Mauborgne (2005). Gli *oceani rossi* rappresentano sostanzialmente tutti i settori di lavoro sia privati sia pubblici nei quali si rispettano regole lavorative analoghe, ma che non sempre sono un valore aggiunto di benessere organizzativo. Al contrario, negli *oceani blu* si propongono non solo modi nuovi di lavorare, ma di vivere. Naturalmente è bene precisare che anche per gli oceani blu possono esserci situazioni di malessere e stress. L'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non vuole, perciò, rappresentare una ricetta magica per eliminare lo stress e il malessere lavorativo. Per questo motivo, il ricercatore sociale dovrà, a mio avviso, continuare a interrogarsi sul fenomeno, studiarlo per proporre migliorie al riguardo. In particolare, come ricorda Ralph Dahrendorf, considerato tra i fondatori della sociologia del lavoro, la sociologia non dovrebbe solo limitarsi a capire come avvengono le cose, ma soprattutto studiare l'agire sociali (Butera 2009). A questo proposito, nel mio progetto originale di tesi, avevo in programma di realizzare una ricerca, volta a:

a) capire quante ore e giorni il soggetto lavora durante la settimana. L'intento sarebbe stato quello di verificare se il lavoratore operasse di più o di meno rispetto ai normali contratti di lavoro;
b) indagare se un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* avesse ricadute positive sul *life-course fit*, sull'*opting out* e lo *spillove*r (squilibrio/ricaduta) tra casa e lavoro (Moen, Kelly, Hill 2011);

c) verificare se ci fosse una correlazione fra *job-satisfaction*, ROWE e stress da lavoro correlato;
d) analizzare la cultura organizzativa sottostante per verificare quale fosse quella predominante secondo il modello interpretativo elaborato da Bellotto e Trentini (1989);
e) capire quanto le variabili socio-anagrafiche come genere, età, stato civile, titolo di studio, influissero o meno sull'impatto che un *Ambiente di lavoro basato sui risultati* ha sui soggetti;
f) verificare le implicazioni sociologiche di alcune variabili sociali che distinguono i percorsi dei lavoratori, come reddito, numero dei figli, disagio abitativo e quali effetti potessero causare sul ROWE;
g) indagare come venissero definiti i risultati da raggiungere. In particolare, mi sarebbe interessato comprendere se la definizione dei risultati prefissati fosse imposta dall'alto o concordata con i lavoratori, al fine di comprendere se tali obiettivi fossero ambiziosi, ma allo stesso tempo realizzabili.

Nei mesi tra settembre e ottobre ho provato a contattare sia la Graphistudio sia Vetrya per poter realizzare questo progetto di ricerca, ma senza successo. Purtroppo, la presenza del Covid-19 e le conseguenti restrizioni emanate dai vari DPCM non mi hanno consentito di svolgere questa indagine, che mi riserverò di sviluppare in un futuro più propizio.

Un altro aspetto che avrei voluto analizzare con maggiore attenzione è quello relativo al *cambiamento*. Passare dagli oceani rossi agli oceani blu non è infatti mai cosa facile, soprattutto perché è insita nell'essere umano una resistenza al cambiamento. Come ebbe a dire James Gordon Bennet: «Non è che alcuni abbiano la forza di volontà e altri no. È che alcuni sono pronti a cambiare e altri no». A questo punto è opportuno chiedersi se le aziende, i dirigenti, i lavoratori, il sindacato e le istituzioni siano davvero pronti a questo tipo di cambiamento. Lo tsunami causato dal Covid-19 ha stravolto il modo di lavorare e ha spinto sull'acceleratore di questo processo di cambiamento. Secondo l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano nel 2019 in

Italia gli *smart worker* erano circa 570 mila. Nel 2020 in piena pandemia i lavoratori che hanno sperimentato lo *smart working* sono stati circa 8 milioni. Cosa accadrà a questi lavoratori quando sarà finita la pandemia? Niels Bohr, premio Nobel per la fisica nel 1922, diceva che «è difficile fare delle previsioni». Nonostante le palesi difficoltà nel provare a ipotizzare il futuro prossimo, possiamo provarci attraverso le proiezioni Nomisma, secondo le quale nel 2021 un italiano su sei continuerà a lavorare da casa. Anche se quello sperimentato in questi mesi di emergenza sanitaria non è stato un vero *smart working*, ha permesso a molti lavoratori di migliorare il bilanciamento con la famiglia, gli impegni personali, di ridurre il tempo passato nel traffico, dando loro maggiore flessibilità e autonomia. Secondo questa indagine il primo passo verso uno *smart working* meno emergenziale e più efficace può derivare dalla formazione: «il 74% degli italiani evidenzia l'imminente necessità di ricevere una formazione sulle potenzialità dello *smart working* e sulla digitalizzazione del lavoro. Questi ultimi rappresentano infatti un'enorme opportunità per le aziende, secondo il 58% degli italiani. Perché il lavoro agile sia una vera opportunità, dovrebbe però essere modulato lasciando al lavoratore stesso la possibilità di decidere se, quando e dove effettuarlo (lo pensa il 61% delle famiglie)»[121].

Quello che invece prevede il professore di Diritto al Lavoro dell'Università Bocconi di Milano, Maurizio Del Conte, tra gli autori della legge 81/2017 (l'attuale norma in vigore sullo *smart working*) e presidente di Afol Metropolitana, in un'intervista rilasciata all'agenzia stampa Adnkronos, è che quando sarà cessata l'emergenza sanitaria lo *smart working* avrà una forma mista, nella quale il lavoratore farà due o tre giorni di lavoro in remoto e gli altri in presenza in ufficio. Del Conte precisa che «Le organizzazioni sindacali sono tenute ad evolversi: dovranno riuscire a capire che un rapporto con la base si può avere anche senza il "controllo" sul lavoro fisico, anche senza Rsa o Rsu, e che sarà più importante una contrattazione di qualità. Sarebbe un gravissimo errore se i sindacati si mostrassero ostili allo *smart working*: vorrebbe dire cercare di

[121] Fonte: Amato R., *Lo smart working non sparirà insieme al Covid: nel 2021 un italiano su 6 lavorerà da casa*, 2 ottobre 2020, https://www.repubblica.it.

fermare il vento con le mani»[122]. Queste riflessioni ci inducono a ribadire che l'*Ambiente di lavoro basato sui risultati* non è sinonimo di *smart working,* anche se, come ha sottolineato Bentivogli, «a livello teorico consente di passare dalla logica del lavoro subordinato in cui contano luoghi e orari, alla logica delle *learning organization*, la formula dell'apprendimento organizzativo che pone al centro la persona e in cui contano i risultati, l'interazione, la cooperazione, la partecipazione e le competenze» (Bentivogli 2020, p. 18).

Penso che le aziende composte da uomini e donne, dirigenti e dipendenti, *blue collar* e *white collar*, soprattutto in questa fase storica, debbano mostrare coraggio, proprio come Victor Hugo ci ha esortato a fare: «Il futuro ha molti nomi. Per il debole è irraggiungibile. Per il timido è irriconoscibile. Per il coraggioso è un'opportunità».

[122] Fonte: Pani M., *Smart working, cosa succede dopo il 15 ottobre*, 30 settembre 2020, su https://www.adnkronos.com.

Bibliografia

- Albano R., Parisi T., Tirabeni L. (2019), *Gli smart workers tra solitudine e collaborazione*, University Press, Firenze, pp. 61-73.
- Angela P. (2000), *Premi e punizioni*, Mondadori, Milano.
- Alvesson M., Berg P. O. (1992), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Raffaello Cortina, Milano.
- Argyris C. (1990), *Superare le difese organizzative. Strategie vincenti per facilitare l'apprendimento nelle organizzazioni*, Cortina Editore, Milano.
- Avallone F., Bonaretti M. (2003), *Benessere organizzativo. Per migliorare la qualità del lavoro nelle amministrazioni pubbliche*, Rubbettino Editore, Soveria Mannelli (CZ).
- Axelrod R. (1984), *Giochi di reciprocità*, Feltrinelli, Milano.
- Babbar, S., Aspelin, D. J., (1998), *The overtime rebellion: symptom of a bigger problem?*, Academy of Management Executives, 12(1).
- Barbera D., Pais I. (a cura di) (2017), *Fondamenti di sociologia economica*, Egea, Milano.
- Barbera F., Negri N. (2008), *Mercati, reti sociali, istituzioni. Una mappa per la sociologia economica*, Il Mulino, Bologna.
- Barnard C. (1970), *Le funzioni del dirigente*, Utet, Torino, ed. orig. 1938.
- Bellotto, M., Trentini, G. (1989), *Culture organizzative e formazione*, Franco Angeli, Milano.
- Bentivogli M., (2020), *In-dipendenti. Guida allo smart working*, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ).

- Bobbio N. (a cura di) (1980), *Manoscritti economico-filosofici del 1844 di Karl Marx*, Einaudi, Milano.
- Bonato R. (2017), *Smart working, analisi della Legge 81/2017*, (a cura di Neri M.) in "Smart working: una prospettiva critica", TAO Digital Library, Bologna, pp. 8-14.
- Bonazzi G. (1991), *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano.
- Bonazzi G. (2002), *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, Bologna.
- Bonazzi G. (1996), *Organizzazione* su Enciclopedia delle scienze sociali, Treccani.
- Branson R. (2014), *The Virgin Way: Everything I Know About Leadership*, Portfolio.
- Bruni L. (2006), *Reciprocità. Dinamiche di cooperazione economica e società civile*, Mondadori, Milano.
- Butera F. (2009), *Il cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*, Laterza, Bari.
- Cardano M. (2011), *La ricerca qualitativa*, Il Mulino, Bologna.
- Cardinale A. (2012), *Aspetti sociologici dell'organizzazione del lavoro*, Unicopli, Milano.
- Carriero C. (2020), *Smart working. Tool e attitudini per gestire il lavoro da casa e da remote*, Hoepli, Milano.
- Clark A., (2005), *Your Money or Your Life: Changing Job Quality* in "OECD Countries. British Journal of Industrial Relations" 43 (3), febbraio 2005, pp. 377-400.
- Collins R. (1988), *Teorie sociologiche*, Il Mulino, Bologna.
- Corsi G. (2017), *Quanto è smart lo smart working?*, (a cura di Neri M.) in "Smart working: una prospettiva critica", TAO Digital Library, Bologna, pp. 36-42.
- Covey S. R. (2004), *L'ottava regola*, Franco Angeli, Milano.
- Covey S. R. (1989), *Le 7 regole per avere successo*, Franco Angeli, Milano.
- Covey S. R. (2015), *La sfida della fiducia. Velocità ed efficacia nelle relazioni di business e nella vita privata*, Franco Angeli, Milano.

- Crouch C. (2018), *Salviamo il capitalismo da sé stesso*, Casa Ed. Il Mulino, Bologna.
- De Grauwe P. (2018), *I limiti del mercato*, Casa Ed. Il Mulino, Bologna.
- De Masi D. (2018), *Il lavoro del XXI secolo*, Einaudi, Torino.
- De Masi D. (2020), *Smart working. La rivoluzione del lavoro intelligent*e, Marsilio, Venezia.
- De Toqueville A. (1835), *La Democrazia in America*, Cappelli, Bologna, vol. II.
- Drucker P. (1967), *Il potere dei dirigenti*, Etas, Milano.
- Durkheim É. (1912), *Le forme elementari della vita*, Morcelliana, Brescia.
- Eco U. (1982), *Trattato di semiotica generale*, Bompiani, Milano, ed. orig. 1976.
- Etzioni A. (1967), *Sociologia dell'organizzazione*, Il Mulino, Bologna.
- Franzini M., Pianta M. (2016), *Disuguaglianze. Quante sono, come combatterle*, Laterza, Bari.
- Friedman G., (1963), *L'oggetto della sociologia del lavoro*, in "Friedman e Naville, Trattato di Sociologia del Lavoro*"*, Edizioni di Comunità, Milano.
- Gallino L., (1978), *Dizionario di Sociologia*, Utet, Torino.
- Gallino L., (2007), *Il lavoro non è una merce*, Laterza, Bari.
- Galgano A. (2008), *Qualità totale. Il metodo scientifico nella gestione aziendale*, Guerini e Associati, Milano.
- Galgano A. (1992), *Sette strumenti della qualità totale*, Il Sole 24 Ore, Milano.
- Ginzburg C. (1979), *Spie. Radici di un paradigma indiziario*, Einaudi, Torino.
- Goleman D. (1998), *Lavorare con intelligenza emotiva*, Bur, Milano.
- Goffman E. (1997), *La vita quotidiana come rappresentazione*, Il Mulino, Bologna, ed. orig. 1959.
- Granaglia E., Bolzoni M., *Il reddito di base*, Ediesse, Roma.
- Halpern D. (2005), *Social Capital*, Plitity Press, Malde.
- Hasting R., Meyer E. (2020), *L'unica regola è che non ci sono regole. Netflix e la cultura della reinvenzione*, Garzanti, Milano.

- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B.B. (1959), *Motivation to work*, Wiley, Ney York.
- Kahneman D. (2011), *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano.
- Kanter R. M., Rosabeth M. (1977) *Men and Women of the Corporation*, Basic Book, New York.
- Kelly E., Moen P. (2020), *Overload*, Princenton University Press, Oxford.
- Kleiner, M.M., Bouillon, M.L., (1988), *Providing business information to production workers: Correlates of compensation and profitability*, Industrial and Labor Relations.
- Kim C. W., Mauborgne R. (2005), *Strategia oceano blu. Vincere senza competere*, Etas, Milano.
- Kim C. W., Mauborgne R. (2017), *Oceano Blu. Cambiare oltre la competizione*, Rizzoli, Milano.
- Kranzberg M., Gies J. (1991), *Breve storia del lavoro. L'organizzazione del lavoro umano nel suo processo evolutivo*, Mondadori, Milano, ed. orig. 1975.
- Kreitner A., Kinicki R. (2013), *Comportamento organizzativo*, Apogeo, Milano.
- Maslow A. (2010), *Motivazione e personalità*, Armando Editore, Roma, ed. orig. 1954.
- Mannheim K. (2000), *Sociologia della conoscenza*, Il Mulino, Bologna.
- Maggi B. (2017), *Smart working, le false promesse* in "Smart working: una prospettiva critica", (a cura di Neri M.), TAO Digital Library, Bologna, pp. 62-68.
- Masino G. (2017), *Smart working: continuità o trasformazione?*, (a cura di Neri M.) in "Smart working: una prospettiva critica", TAO Digital Library, Bologna, pp. 55-61.
- Meyer E. (2016), *The culture map*, Public Affairs Press.
- Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2008), *Work, Family and Life-Course Fit: Does Control Over Work Time Matter?*, in "Journal of Vocational Behavior 73 (3)", pp. 414-425.

- Moen P., Kelly E., Hill. (2011), *Does Enhancing Work-Time Control and Flexibility Reduce Turnover? A Naturally Occurring Experiment*, in "Social Problems 58 (1)", pp. 69-98.
- Moen P., Kelly E., Tranby E., Huang Q. (2011), *Changing Work, Changing Health: Can Real Work-Time Flexibility Promote Health Behaviors and Well-Being?*, in "Journal of Health and Social Behaviors 52 (4)", pp. 404-429.
- Mol J. (2012), *Crescere nella fiducia. Educare i bambini senza premi né punizioni*, Uno Editore, Torino.
- Morgan G. (1991), *Images. Le metafore dell'organizzazione*, Franco Angeli, Milano, ed. orig. 1986.
- Morishima, M., (1991), *Information sharing and firm performance in Japan*, Industrial Relations, 30(5), pp. 37-61.
- O'Connor J., McDermott I. (2003), *Il pensiero sistemico*, Sperling&Kupfer, Milano.
- Palumbo C. (2013), *Soft Skills and Job Satisfaction. Two Models* in "Comparison. Universal Journal of Psychology", Horizon Research Publishing Ltd., Cal., USA,1, 3, Oct. 2013, pp. 103-106.
- Palumbo C. (1996), *Comunicazione e motivazione al lavoro*, Pitagora, Bologna.
- Palumbo C. (2004), *La valutazione dei risultati della formazione. Un caso di formazione a distanza*, Pitagora, Bologna.
- Palumbo C. (2019), *Andare oltre ancora. 30 storie formative per lavorare meglio e non solo*, Edizioni Lavoro, Roma.
- Pentland A. (2014), *Fisica sociale*, Università Bocconi Editore, Milano.
- Piovano M. (2004), *Rendere al massimo*, De Vecchi, Milano.
- Piovano M. (2008), *La pentacomunicazione*, De Vecchi, Milano.
- Piovano M. (2010), *Basta rodersi il fegato*, Anteprima, Torino.
- Piovano M. (2015), *Sviluppa il tuo carisma*, Giunti, Firenze.
- Quaglino G. P. (1990), *Appunti sul comportamento organizzativo*, Tirrenia Stampatori, Torino.

- Raworth K. (2017), *L'economia della ciambella. Sette mosse per pensare come un economista del XXI secolo*, Edizioni Ambiente, Milano.
- Ressler C., Thompson J. (2008), *Perché il lavoro fa schifo e come migliorarlo*, Elliot, Roma.
- Robbins A. (1991), C*ome migliorare il proprio stato mentale, fisico, finanziario*, Bompiani, Milano.
- Ronen, S., Primps, S. B, (1981), *The compressed work week as organizational change: behavioral and attitudinal outcomes*, Academy of Management Review, 6(1).
- Ruskin J. (1925), *The Nature of Gothic, in The Sones of Venice*, Allen & Unwin, London.
- Schein, E.H. (1992), *Lezioni di consulenza*, Cortina, Milano.
- Sempler R., (2007), *Senza gerarchie al lavoro*, Bompiani, Milano.
- Sen A.K., (1993), *Il tenore di vita. Tra benessere e libertà*, Marsilio, Venezia.
- Sen A.K (1994), *La diseguaglianza*, Il Mulino, Bologna.
- Sen A.K (2000), *Lo sviluppo è libertà*, Mondadori, Milano.
- Sen A.K (2013), *Sull'ingiustizia*, Erickson, Trento.
- Senge P. (1990), *La quinta disciplina*, Sperling&Kupfer, Milano.
- Schein E. H. (1990), *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano, ed. or. 1985.
- Simon H. (2001), *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna.
- Spaltro E., (1977), *Il check-up organizzativo*, Isedi, Milano.
- Taylor F. (1920), *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Feltrinelli, Milano.
- van Parijs P. (1995), *Real Freedmon for All*, Oxford University Press, Oxford.
- Watzlawick P., Beavin J.H., Jackson D.D. (1971), *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio, Roma, ed. or. 1967.
- Watzlawick P. (1997), *Istruzioni per rendersi infelici*, Feltrinelli, Milano.
- Zappalà S. (2017), *Smart working e fattori psico-sociali*, (a cura di Neri M.) in "Smart working: una prospettiva critica", Digital Library, TAO Digital Library, Bologna, pp. 15-22.

Sitografia

- Amato R., *Lo smart working non sparirà insieme al Covid: nel 2021 un italiano su 6 lavorerà da casa*, 2 ottobre 2020, https://www.repubblica.it.
- Cetrulo A., Guarascio D., Virgillito M.E., *Il privilegio del lavoro da casa al tempo del distanziamento sociale*, 15 aprile 2020, https://www.eticaeconomia.it.
- Corso M., *Sono otto milioni. Ma la vera sfida comincia adess*o, 25 maggio 2020, https://www.repubblica.it.
- D'Amico B., *Vetrya modello Olivetti*, 11 maggio 2017, https://nuvola.corriere.it.
- Dall'Ava G., *Giacomo Rizzolatti: intervista alla mente dei neuroni specchio*, 9 aprile 2017, http://www.lachiavedisophia.com.
- Gaiaschi C., *La rivoluzione di Siemens: stop a timbrature e orari fissi per meglio conciliare vita e lavoro*, 7 luglio 2014, https://www.secondowelfare.it.
- Inail (2016), *Rischi psicosociali e tutela dei lavoratori vulnerabili*, https://www.inail.it.
- Inail (2019), *Il percorso di valutazione del rischio stress lavoro-correlato*, https://www.inail.it.
- Inail (2020) *Informativa sulla salute e sicurezza nel lavoro agile ai sensi dell'art. 22, comma 1 Legge 81/2017*, https://www.inail.it.
- Inail (2012), *I disturbi muscoloscheletrici lavorativi. La causa, l'insorgenza, la prevenzione, la tutela assicurativa*, https://www.inail.it.

- Mazzani C., *Smart working nelle aziende italiane, tutti i dati dell'Osservatorio 2018*, 20 novembre 2018, https://www.zerounoweb.it.
- Montagni C., *Telelavoro. Intervista al sociologo Domenico De Masi*, 16 aprile 2020, http://www.donnainaffari.it.
- Pani M., *Smart working, cosa succede dopo il 15 ottobre*, 30 settembre 2020, su https://www.adnkronos.com.
- Pasotti L., *In ufficio addio orario fisso più flessibili e più efficienti*, 9 dicembre 2015, https://www.repubblica.it.
- Saya I., *Riunioni sul lavoro? A volte sono una perdita di tempo*, 3 settembre 2014, http://www.businesspeople.it.
- Scaglioni A., *Smart working dopo il Covid? Per l'84% dei manager diventerà una realtà consolidata*,10 giugno 2020, https://www.corriere.it.
- Testo Unico sulla Sicurezza (D.Lgs 81/08).
- Tintori C., *Condividere per conciliare*, giugno-luglio 2014, https://www.aggiornamentisociali.it.

Altre fonti consultate

- https://www.adnkronos.com.
- https://aliautonomie.it/wp-content/uploads/2020/06/7_2020_FPA_Data_Insight_Strategie_individuali_e_organizzative_di_risposta_all_emergenza_giugno2020.pdf.
- https://www.ansa.it.
- https://www.cifaitalia.it/20200704682/i-risultati-dell-indagine-nazionale-sullo-smart-working-2020.html.
- http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2020/05/Indagine_Cgil-Fdv_Smart_working.pdf.
- https://www.cliccalavoro.gov.it.
- http://www.culturerx.com.
- https://www.forbes.com.
- https://www.graphistudio.com/it.
- https://www.greatplacetowork.it.

- https://www.knowledge.unibocconi.it.
- https://www.ilpost.it.
- https://osha.europa.eu/it.
- https://www.osservatori.net.
- https://www.manageritalia.it.
- http://www.stampa.siemens.biz/static/upload/sch/scheda-siemens-office_new.pdf.
- https://www.ted.com/talks/ricardo_semler_how_to_run_a_company_with_almost_no_rules/.
- https://www.treccani.it.
- https://www.unisr.it.
- https://www.verafinanza.com/le-100-migliori-aziende-del-mondo-per-le-quali-lavorare-nel-2020/.