

## **SOCIETÀ ITALIANA DI PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELL'ORGANIZZAZIONE**

### *Position paper del Project Work "Lavoro agile e digitalizzazione"*

A cura dei componenti del GdL: *Ferdinando Toscano, Marco Turrini, Michela Vignoli, Barbara Tamburini, Filippo Ferrari, Sergio Sangiorgi.*

#### **1. Contesto di studio: tra passato e presente**

Negli ultimi due anni, l'applicazione di forme di lavoro agile – prima relegata a una nicchia numerica sia per la quantità di organizzazioni coinvolte sia per il numero di lavoratori impegnati in questi progetti – ha subito un notevole incremento.

Da una definizione di lavoro agile (o *smart working*) come "modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, [...] che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività" (Ministero del Lavoro, 2022), caratterizzata da flessibilità organizzativa e volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale, si è passati, nel 2020, a una forma di telelavoro ampiamente diffusa che, ai fini di contenimento del virus Sars-Cov-2, si è rivelata limitante negli aspetti – senza praticamente alcun margine di negoziazione, per ragioni epidemiologiche – della flessibilità organizzativa e della volontarietà dell'applicazione.

Sebbene la pandemia non abbia consentito alle organizzazioni di esprimere in pieno l'"agilità" del lavoro agile, il suo arrivo nelle organizzazioni e nelle vite di ciascuno ha comunque rappresentato un'occasione fondamentale per aprire la strada a una cultura, prima poco diffusa, in cui la prestazione lavorativa possa eseguirsi anche a distanza dalla propria sede di lavoro abituale.

A ciò, va aggiunto che il perdurare della pandemia da Sars-Cov-2, e la conseguente "cronicizzazione" di questo fenomeno divenuto ormai "endemico" nella nostra società, hanno rappresentato una spinta al perfezionamento delle attività di lavoro a distanza introdotte con la pandemia che, per ragioni di convenienza, ma anche per necessità, permangono largamente in essere anche ad oltre due anni dall'evento dirompente, ossia lo scoppio dell'emergenza sanitaria, che le ha introdotte.

In questo contesto, il gruppo di lavoro “Lavoro agile e digitalizzazione” ha operato le sue attività di studio tenendo conto delle due principali fasi che hanno interessato il lavoro agile in Italia nell’ultimo biennio: 1) il ricorso massivo al lavoro agile in risposta alla nascita dell’emergenza sanitaria, e 2) il suo ridimensionamento, in termini quantitativi e qualitativi, quando scelte organizzative e situazioni contingenti hanno determinato l’opportunità di proseguire lungo questa direttrice.

Di questi due principali momenti si terrà conto in questo position paper, al fine di perseguire due diversi obiettivi: 1) ricostruire cos’è successo – ossia come le organizzazioni hanno reagito – in fase di introduzione e adeguamento del lavoro agile, e 2) individuare strategie per accompagnare le organizzazioni e i lavoratori nei processi di ridefinizione e programmazione del lavoro agile come strategia che crea vantaggio alle organizzazioni e ai lavoratori.

## **2. Come le organizzazioni hanno operato il lavoro agile**

Il contatto diretto con numerose organizzazioni, la consultazione di documenti e dati d’archivio e l’intervista ad alcune figure chiave di organizzazioni che hanno implementato, prima o durante la pandemia, programmi di lavoro agile ha consentito al gruppo di lavoro di ricostruire alcune delle principali caratteristiche del lavoro agile durante la prima fase dell’emergenza sanitaria.

Le aree tematiche indagate, utilizzate anche nelle interviste, sono state le seguenti: *1. Ruoli, 2. Comunicazione del cambiamento; 3. Lavoro per obiettivi e monitoraggio; 4. Tempi di lavoro; 5. Spazi; 6. Percezioni e prospettive.* Di seguito, si offre una sintesi qualitativa dei risultati emersi.

### *2.1. Ruoli*

Rispetto all’area conoscitiva dei ruoli aziendali coinvolti, il gruppo di lavoro ha osservato come, generalmente, la scelta di implementare politiche di lavoro agile sia stata, anche nelle organizzazioni già impegnate in esso prima della pandemia, generalmente promossa dal management, con gradi diversi di coinvolgimento diretto dei lavoratori e dei rappresentanti sindacali a seconda delle dimensioni e della sindacalizzazione delle organizzazioni. In una parte delle organizzazioni consultate, l’attuazione delle politiche di lavoro agile è stata supportata dal responsabile del servizio di prevenzione e protezione, impegnato a fornire indicazioni sull’utilizzo, e in alcuni casi l’acquisto, di attrezzature ergonomiche.

## *2.2. Comunicazione del cambiamento*

La comunicazione dell'adozione del lavoro agile è avvenuta con modalità diverse nelle organizzazioni contattate. In alcune aziende, il repentino cambiamento è stato avvertito come una possibilità di derogare all'accompagnamento dei lavoratori in questo cambiamento, i quali potevano usare modalità di lavoro agile dall'oggi al domani, eventualmente anche per uscire da periodi di cassa integrazione obbligatoria. Nelle organizzazioni dove il lavoro agile è stato introdotto prima della pandemia, e in quelle dove è stato invece possibile pianificare maggiormente la sua adozione anche durante l'emergenza, si è potuto invece creare un progetto formalizzato, possibilmente anche condiviso, e predisporre corsi di formazione con consulenti interni o esterni (es. in merito alla sicurezza o alle nuove procedure usate).

Nelle prime fasi, si è dedicata molta attenzione alle comunicazioni durante il lavoro, cercando di determinare standard qualitativi (cosa comunicare) e quantitativi (quanto comunicare). Molte organizzazioni hanno previsto survey periodiche (es. 6 mesi) o annuali relative al progetto nella sua interezza, anche con l'intenzione di osservare possibili differenze tra la fase cosiddetta emergenziale (prossima allo scoppio della pandemia) e le fasi di lavoro agile successive. In rare occasioni, il lavoro agile è stato inserito nel monitoraggio dello stress lavoro-correlato.

Generalmente, il ricorso al lavoro agile è stato accolto con favore dai lavoratori, e ritenuto una possibilità vantaggiosa non solo durante la fase acuta della pandemia, ma anche in seguito, ove viene usato – spesso limitatamente a pochi giorni a settimana – per fini di conciliazione vita privata-lavoro. Meno evidenti sono stati invece i vantaggi per le organizzazioni, dal punto di vista delle attuazioni di forme di lavoro agile è stata considerata onerosa in termini di energie e riprogrammazione, e per le quali non si sono registrati vantaggi significativi in termini di costi.

## *2.3. Lavoro per obiettivi e monitoraggio*

Fondamentalmente, le organizzazioni non hanno – negli ultimi due anni – adottato, salvo casi specifici, modalità di lavoro per obiettivi. Pur adottando il lavoro agile, infatti, il job re-design è stato piuttosto limitato a precise realtà organizzative. Un uso limitato del lavoro agile (es. un giorno a settimana), l'assenza di KPI, la mancanza di agilità delle organizzazioni sono alcuni dei principali ostacoli al lavoro per obiettivi riscontrati. Conseguentemente a questo pressoché scarso adeguamento, anche il monitoraggio del lavoro, per quanto a distanza, non è di fatto cambiato nelle organizzazioni. Esso ha avuto luogo prevalentemente in itinere, eseguito come sempre dai responsabili diretti dei lavoratori.

#### *2.4. Tempi di lavoro*

Gli elementi raccolti nel corso delle interviste non hanno fatto emergere una particolare convergenza in merito alla formalizzazione dei tempi di lavoro. In alcune organizzazioni, i tempi di lavoro sono stati stabiliti attraverso accordi individuali. In molte altre, si è proceduto a lasciare al lavoratore la possibilità di adeguarsi liberamente, senza adottare formalizzazioni, tenendo tuttavia presenti le attività da svolgere. In merito alla reperibilità dei lavoratori, si sono riportati momenti in cui appariva chiara l'irreperibilità dei lavoratori, impegnati in attività legate alla sfera privata. Ciò non è stato considerato un particolare problema, in quanto spesso gli stessi lavoratori avevano modo di rispondere alle richieste a loro pervenute nel corso delle stesse giornate.

#### *2.5. Spazi*

In merito agli spazi del lavoro, si segnala come le organizzazioni non abbiano in generale svolto particolari adeguamenti alle proprie sedi. Parallelamente, alcune di esse hanno acquistato attrezzature per adeguare al meglio la postazione di lavoro dei dipendenti. Inoltre, alcune hanno segnalato la predisposizione di corsi di formazione finalizzati a una corretta utilizzazione delle modalità di lavoro agile e delle postazioni di lavoro domestiche.

#### *2.6. Percezioni e prospettive*

Dai dati raccolti, è in generale emerso che le organizzazioni hanno valutato finora positivamente il ricorso al lavoro agile e maturato l'idea che il lavoro futuro si costituirà di lavoro in presenza e lavoro a distanza, con quest'ultimo tuttavia molto spesso limitato ad una parte minoritaria della settimana lavorativa. In molte circostanze, si è constatato che forme di lavoro agile "funzionano" poiché garantiscono, come il lavoro in presenza, un corretto raggiungimento degli obiettivi aziendali. Inoltre, il lavoro agile è stato spesso considerato dai lavoratori come un benefit, una possibilità da sfruttare, un valore aggiunto offerto dalle organizzazioni.

In generale, l'opinione verso il lavoro agile attuato finora è stata positiva. Si registra tuttavia però anche l'assenza di toni estremamente entusiastici: il lavoro agile piace e funziona, ma – allo stato attuale – sebbene aiuti i lavoratori, non è considerato una "risorsa che aggiunge", in termini economici o di produttività, per le organizzazioni.

## *2.7. Il punto di vista delle figure dirigenziali: alcuni elementi emersi da un'esperienza in Emilia-Romagna*

Anche grazie a positivi rapporti di collaborazione tra alcuni componenti del GdL e organizzazioni del territorio emiliano-romagnolo (Confindustria, Federmanager) si è aperto un confronto tra gli elementi raccolti nel corso di un'indagine rivolta alle PMI del territorio romagnolo<sup>1</sup> e quanto rilevato nel project work a cura del GdL SIPLO.

Alcuni elementi di convergenza tra quanto emerge dai lavori di ricerca e l'indagine citata riguardano le competenze manageriali richieste, come ad es. **la gestione del lavoro per obiettivi**, l'indirizzo e il sostegno della **motivazione** del personale, altri aspetti ritenuti centrali dai rispondenti all'indagine riguardano invece la componente tecnologica, sia per l'utilizzo di **tecnologie** (piattaforme per conference, app dedicate etc.) a supporto dello smart working, sia per gli aspetti connessi alla **cybersecurity**.

Vista la natura del contesto produttivo italiano, rappresentato da una maggioranza di imprese di piccole e medie dimensioni, si sono registrate iniziative che, anche prima del biennio 20-21, hanno focalizzato l'attenzione al mettere a disposizione delle PMI indicazioni, in forma di linee guida, sui passi necessari per accompagnare la trasformazione del lavoro connessa alla possibilità di organizzarlo in forme agili.

## **3. Prospettive per il futuro**

Sulla base delle informazioni finora presentate, finalizzate a ricostruire cos'è successo in fase di introduzione e adeguamento del lavoro agile, il gruppo di lavoro suggerisce di porre l'attenzione su alcuni aspetti, di seguito elencati:

- **Percezione diffusa** tra i lavoratori e le lavoratrici che il lavoro agile sia una modalità di organizzazione del lavoro sostanzialmente portatrice **di benefici** e che genera grandi possibilità **in termini di conciliazione tempi di vita / tempi di lavoro** e, più in generale, di qualità della vita. La comunità degli psicologi del lavoro e dell'organizzazione è chiamata a generare una maggiore consapevolezza anche di aspetti/conseguenze potenzialmente

---

<sup>1</sup> REALIZZAZIONE DI UN MODELLO DI SMART WORKING: CRUSCOTTO PER LE PMI - Fondirigenti IS\_2021\_06 - CIG 88022094A7

negative ben note quali l'isolamento sociale, il tecnostress, la perdita di controllo sul proprio lavoro, l'aumento dei carichi di lavoro;

- **Centralità del ruolo del management e del middle management:** per poter apportare cambiamenti concreti rispetto ad un utilizzo consapevole e proficuo dello smart working management e middle management sono attori chiave che devono essere coinvolti nel processo;
- **Gestire il cambiamento prima del cambiamento:** è necessario sviluppare e fornire risorse (fisiche, ma soprattutto psicologiche) ai lavoratori e alle lavoratrici prima che il cambiamento (inteso come introduzione dello smart working o modifica nelle modalità dello smart working) avvenga. Preparare al cambiamento e monitorare il cambiamento assicura il successo degli interventi organizzativi;
- **Implementare effettivi processi di re-design ed evitare il lavoro agile “apparente”:** affinché il lavoro da remoto possa essere effettivamente efficace è necessario proporre, sviluppare e implementare interventi organizzativi che siano in grado di modificare le attività e i processi lavorativi in un'ottica per cicli obiettivi.

In una fase preliminare gli psicologi del lavoro o l'azienda stessa non possono fare a meno di rilevare quale sia stato e di quale potrà essere l'impatto di questo cambiamento sulle persone, sui processi, sull'organizzazione del lavoro.

La tentazione di liquidare frettolosamente questa fase, alla ricerca di prassi consolidate che si supponga possano funzionare in qualsiasi contesto, ruolo e settore di attività è un rischio concreto. “Se lo fanno gli altri lo possiamo fare anche noi” è un assunto che salta tutti i passaggi portando a soluzioni che difficilmente possono sposarsi con le peculiarità ed i fattori distintivi di ciascun'azienda. Partire da elementi contestuali e dalle percezioni delle persone, contribuisce a promuovere un'analisi mirata in cui le stesse si sentono coinvolte, ascoltate e, perchè no, artefici con il loro apporto di quella che sarà la nuova veste che l'azienda andrà ad indossare.

Smart-working, ridefinizione dei processi, delle condizioni di lavoro ed altro ancora, sono gli elementi che emergono e che se considerati porteranno a quella personalizzazione che l'azienda desidera. “Partire dopo per arrivare prima”, solo così sarà possibile coniugare esigenze di business al benessere delle persone allenandole ad avere un ruolo proattivo nei cambiamenti.

Il tema del lavoro agile coinvolge, infine, anche le aspettative delle persone e le rappresentazioni che i lavoratori condividono con altri significativi (familiari, colleghi, amici) che possono avere esperienze e possibilità diverse di applicare forme di flessibilità all'organizzazione del lavoro nei contesti nei quali operano. Questo aspetto assume una particolare rilevanza anche nella prospettiva delle azioni di employer branding sulle quali le aziende investono per attrarre le persone con profili professionali in linea con le esigenze organizzative.

La possibilità di organizzare il lavoro per obiettivi e di godere di un “adeguato” margine di autonomia sono due dimensioni che rappresentano certamente una sfida per il cambiamento nelle organizzazioni, ma sembrano decisive per contribuire allo sviluppo di nuovi modi di organizzare e vivere le organizzazioni.