

Nelle grandi imprese oltre un lavoratore su due è in smart working

Inapp

**Da Tim a Enel e Poste
Servono formazione
e nuovi modelli di leadership**

Cristina Casadei

Lo smart working non sarà una soluzione temporanea adottata in questa fase di emergenza sanitaria, ma «il paradigma che caratterizzerà le vite degli italiani e l'organizzazione delle imprese in futuro». Per questo il professor Sebastiano Fadda, presidente dell'Inapp considera prioritario «attuare politiche di riqualificazione delle persone» e avere una cornice normativa che sia aderente alle esigenze delle imprese. Lasciando parlare i numeri, prima dell'emergenza del coronavirus erano appena 570 mila i lavoratori agili, in pieno lockdown sono stati 6 milioni e mezzo e, oggi, sono 5 milioni, con regole semplificate che potrebbero essere prorogate almeno fino alla fine dell'estate (si veda il Sole 24 Ore di domenica). Nelle grandi imprese, in particolare, il 54% dei dipendenti, quindi poco più di uno su due, è in smart working, secondo quanto rileva l'Inapp. Dopo questa esperienza "forzata" dalla pandemia, le organizzazioni ragionano, con sfumature diverse, su una nuova normalità lavorativa, tra accordi sindacali, investimenti in formazione, nuovi modelli di leadership, come è emerso nel convegno organizzato da Inapp in cui sono state raccontate esperienze come quelle di Poste Italiane, Enel, TIM, Leonardo, Groupama. Tutte, già prima della pandemia avevano iniziato a riorganizzare il lavoro tramite le potenzialità offerte

dalle nuove tecnologie. Per il post pandemia è certo che continueranno ad adottare lo smart working, con grandi investimenti su capitale umano e nuovi modelli organizzativi.

Per esempio, Giovanna Bellezza, responsabile relazioni industriali di Tim, osserva che «è il ruolo del capo quello che cambia di più. Non è facile gestire team che lavorano in parte in presenza e in parte a distanza. I modelli tradizionali di leadership, anche i più efficaci, si trasformano. Richiedono di mettere in campo nuove capacità. Serviranno dei nuovi manager "coach", aperti all'ascolto, in grado di integrare i contributi di tutti, di motivare le persone attraverso il loro coinvolgimento attivo, di comunicare in modo empatico ed efficace». Se ci pensiamo bene, aggiunge Bellezza, «si tratta di attitudini e capacità più spesso associate a quella che oggi chiamiamo leadership al femminile». Alle Poste, come racconta Donato Ficorilli, responsabile del centro studi HR, è stato intrapreso un percorso di formazione ritagliato sui ruoli e sui nuovi modelli di leadership che chiede lo smart working. Il gruppo, passato in pochissimi giorni da una sperimentazione su 600 persone a 16 mila smart worker 5 giorni a settimana, guarda avanti con un accordo che prevede fino a 3 giornate a settimana (13 al mese) di lavoro agile e pensando a una nuova organizzazione perché, se è vero che «ci sono ambiti dove una struttura gerarchica è necessaria, ce ne sono anche altri in cui le gerarchie possono essere alleggerite, le persone possono essere maggiormente responsabilizzate, autonome. E questo è quello che ci aspetta in futuro».

Nicoletta Rocca, head of people and organization global digital solutions di Enel racconta che la società guarda

avanti guidata dal cosiddetto Trip, i cui valori fondanti sono trust, responsibility, innovation e proactivity. «Tutta la nostra innovazione poggia su questi valori che stanno trasformando i modelli di lavoro, la formazione, la leadership, lungo un percorso iniziato già nel 2015. Il ritorno alla normalità terrà conto sia dei risultati molto positivi ottenuti in questa fase di sperimentazione forzata, sia di alcuni aspetti meno positivi come l'isolamento, l'abbassamento della creatività, la difficoltà a disconnettersi. Un approccio aperto e di ascolto del management ci aiuterà a migliorare continuamente la nostra organizzazione».

Pensando a questa fase, Cristina Cofacci, head of industrial relations and labour law di Leonardo, su smart working a rotazione e lavoro in ufficio dice che «ciò che è importante è l'alternanza per dare un'idea di normalità durante la pandemia». Le nuove condizioni dettate dalla situazione contingente, «ci stanno offrendo importanti opportunità per lavorare in modalità smart o di immaginare dei nuovi modelli aziendali, con tempi e modalità più autonome - interpreta Francesco Mastrandrea direttore sistemi e servizi di Groupama -. Un ruolo centrale in questa trasformazione avranno le piattaforme tecnologiche che dovranno rendere operativi gli obiettivi di semplificazione, cambiamento della cultura manageriale, nuovi metodi e modalità di lavoro».

© RIPRODUZIONE RISERVATA

