

Smart Working: i 3 elementi principali

Lo smart working o *lavoro agile* è definito dalla legge come una modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa finalizzata a “*incrementare la competitività*” e ad “*agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*” che si realizza mediante “*accordo tra le parti*”.

Sommario:

- [Premessa](#)
- [Una nuova prospettiva per il lavoro subordinato](#)
- [Benessere collettivo e benessere individuale](#)

Premessa

Il Lavoro agile non è lavoro da casa. È bene sgombrare subito il campo da un equivoco che negli ultimi anni si è fatto strada nella percezione collettiva in merito a questa nuova modalità di lavoro.

Il lavoro agile è invece prevalentemente una modalità di lavoro flessibile che richiede alcuni fondamentali presupposti organizzativi.

Si è già detto come il lavoro per obiettivi costituisca la chiave per l’attivazione (strutturata) di progetti di *smart working*. Senza la necessaria riflessione sui termini che usa la legge per definire il Lavoro agile in termini di lavoro per obiettivi - *per fasi, cicli, obiettivi* - non è possibile parlare di quella flessibilità organizzativa che caratterizza i progetti di *smart working*.

Il *Lavoro agile* è definito dalla legge come una modalità flessibile di esecuzione della prestazione lavorativa finalizzata a “*incrementare la competitività*” e ad “*agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*” che si realizza mediante “*accordo tra le parti*”.

Troviamo quindi l’elemento fondamentale di qualunque regolazione contrattuale: l’esigenza di bilanciamento tra due opposti interessi che trova composizione – anche in senso giuridico – nell’accordo mediante il quale le parti - datore di lavoro e lavoratore – regolano la possibilità di eseguire la prestazione – appunto - “*anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro*”.

È dunque nel lavoro per obiettivi che va identificata la causa di questo negozio giuridico e, se vogliamo la vera rivoluzione del Lavoro agile, ossia la possibilità per il lavoratore subordinato di lavorare “per obiettivi” restando lavoratore subordinato.

Una nuova prospettiva per il lavoro subordinato

Ma, al di là delle implicazioni giuridiche che derivano dal ripensamento del lavoro subordinato in termini di risultato, che la dottrina giuslavoristica sta indagando da alcuni anni, **lavorare per “obiettivi”** nella cornice giuridica del Lavoro agile implica dal punto di vista organizzativo alcuni cambi di prospettiva sia individuale sia collettiva nell’approccio al lavoro.

In realtà l’evoluzione che la **tecnologia** ha imposto al lavoro negli ultimi anni ha fatto sì che anche il lavoro subordinato (e non solo il lavoro autonomo) cominciasse ad essere regolato (e valutato) in termini di **risultato**.

Coloro che lavorano con obiettivi commerciali sono da sempre abituati a modalità di lavoro “agili”. Ma anche l’industria e il settore manifatturiero – seppure in modo stanziale - lavorano ormai prevalentemente sul “venduto” oppure sui volumi di vendita previsti in relazione alla programmazione spesso altalenante e che non è più di lungo periodo ma di breve o brevissimo periodo.

È poi il mondo dei servizi che ha sperimentato e lanciato in questi anni il riadattamento della prestazione di lavoro subordinato in chiave di “flessibilità” e, quindi di “risultato”.

La flessibilità organizzativa data dai primi progetti di *smart working* ha consentito in questi anni a molte attività di “servizio” di ripensare profondamente la prestazione di lavoro subordinato iniziando ad allenare, per così dire, muscoli che non erano mai stati usati ma che nel lavoro da remoto e flessibile è necessario attivare: la collaborazione, il feedback, l’ascolto, la relazione, il self-management. È quanto è stato fatto, ad esempio, nel settore del credito e delle assicurazioni mediante quelle vaste riorganizzazioni che, partite in realtà dalla necessità di ridurre alcuni costi di struttura, hanno portato ad avviare i primi progetti di *flex-work* ben prima che venisse approvata – nel 2017 - la disciplina di legge sul Lavoro agile.

Cosa è stato fatto in pratica? Si è provveduto sì a riorganizzare gli spazi di lavoro – fattore motivazionale divenuto di grande rileva - ma, soprattutto, si è consentito alle persone di “scegliere” per alcune giornate di lavoro alla settimana o al mese di lavorare in un luogo diverso dalla sede tradizionale di lavoro (ma anche in sede con maggiore flessibilità spazio-temporale) lasciando loro l’autonomia di definire tempi e luoghi della prestazione, nel rispetto di alcune regole fondamentali di condotta legate sia a ragioni di sicurezza sul lavoro – anche in termini di rispetto dei limiti massimi di durata dell’orario di lavoro – sia a ragioni di rispetto degli obblighi scaturenti dal rapporto di lavoro (subordinato).

L’elemento psicologico di maggiore rilevanza pratica che è stato attivato per l’avvio e la sperimentazione di questi progetti innovativi è un requisito fondamentale per ripensare la prestazione di lavoro in chiave di “obiettivi”: la **fiducia**.

Senza questo fattore non sarebbe nemmeno possibile considerare questa nuova modalità di intendere il lavoro nell'era 4.0.

È solo attraverso l'opportunità che la tecnologia ci fornisce di regolare il "lavoro per obiettivi" conferendo - con fiducia - autonomia e responsabilità ai collaboratori e poi "misurando" la prestazione in chiave di risultato, che noi possiamo oggi parlare di lavoro "smart".

Ma possiamo – e dobbiamo – farlo nel quadro di un **accordo individuale**, perché è solo avendo in mente il rapporto di scambio che caratterizza il rapporto di lavoro e, quindi, avendo in mente uno strumento negoziale che possiamo iniziare a sperimentare nuove forme di organizzazione del lavoro, prevedendo quella diversa modalità di esecuzione della prestazione lavorativa (subordinata) che ha l'obiettivo di trovare il giusto punto di incontro – come ci dice anche la legge - tra l'interesse dell'impresa all'aumento della produttività e della competitività e l'interesse del lavoratore a trovare il giusto bilanciamento tra vita e lavoro.

Quali implicazioni ha questo aspetto sul piano organizzativo? Moltissime.

{box_nel_testo_1}

Se lo stimolo per l'azienda e l'individuo a regolare contrattualmente questa diversa modalità di intendere il lavoro subordinato è la ricerca di un punto di incontro tra l'interesse imprenditoriale a incrementare la produttività e la competitività e quello degli individui ad una migliore conciliazione vita-lavoro, quale è la chiave di lettura in termini sociologici di uno strumento di natura squisitamente giuridica?

Certamente, il benessere collettivo (dell'organizzazione) che diviene benessere individuale attraverso la sperimentazione di nuovi modi di lavorare che liberando il potenziale degli individui aiutino le imprese a migliorare e a progredire.

Benessere collettivo e benessere individuale

Ma quali sono i fattori stimolanti di questo benessere dell'organizzazione che si traduce poi in benessere individuale?

Innanzitutto, si è detto la **fiducia**, ma non solo. La fiducia costituisce solo il prerequisito per avviare i progetti. Fiducia che si traduce essenzialmente nella rinuncia al controllo, conferendo ai collaboratori autonomia e sana responsabilità, ossia la possibilità di avere il controllo sul proprio lavoro. Ma la fiducia si costruisce con la relazione, con l'attenzione nei confronti dei collaboratori – esseri umani prima che risorse umane – con la costante condivisione dei valori aziendali che nel tempo divengono appunto valori individuali, con il feedback reciproco bi-direzionale - management-linea e viceversa – utile per costruire e condividere i valori che alimentano quotidianamente il senso di responsabilità. Con la collaborazione, infine.

È solo con la **collaborazione**, il **feedback**, l'**ascolto** e la **relazione** che la flessibilità organizzativa propria del lavoro agile diviene anche strumento per ripensare l'organizzazione del lavoro subordinato in chiave di risultato.

Sono questi i principi su cui si fondano i progetti più innovativi nel campo dello *smart working*.

Non proprio quindi lavoro da casa, sarebbe estremamente riduttivo, ma lavoro collaborativo in cui il contesto organizzato del luogo di lavoro – fisico e virtuale - diviene strumento per consentire al singolo di trovare la propria realizzazione individuale per fare al meglio il proprio lavoro, contribuendo con autonomia e responsabilità – *per fasi, cicli e obiettivi* – al raggiungimento degli obiettivi dell'azienda.

Questo non snatura affatto il lavoro subordinato, anzi lo rende più in linea con le sollecitazioni (anche organizzative) che l'innovazione tecnologica impone, facendo bene agli individui e alla collettività organizzata in cui operano.

Cosa rende quindi "fragili" i progetti di lavoro agile? Proprio le componenti che ne caratterizzano il fondamento se non se ne comprende la loro necessaria interconnessione. Senza la tecnologia, senza una chiara organizzazione del lavoro e degli stili di leadership, senza la formazione necessaria a conferire autonomia e responsabilità ai propri dipendenti nel contesto delle sfide individuali e collettive che Industry 4.0 comporta, non è possibile prevedere di transitare verso il futuro del lavoro. Futuro che richiede la chiara definizione (o ridefinizione) di specifiche regole di condotta che anche nella logica del benessere individuale, dell'affermazione di sé, dell'autonomia, della conciliazione vita-lavoro consentano realmente quel "bilanciamento di interessi" che è proprio di ogni negozio giuridico, primo tra tutti il contratto di lavoro.

{box_nel_testo_2}