

POLITECNICO DI TORINO

Corso di Laurea in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale



Valutazione dell’impatto dello Smart-Working sulla leadership di PMI nel periodo del Covid-19

Relatore:

Prof.ssa Abrardi Laura

Correlatore:

Prof.ssa Grinza Elena

Candidata:

Roberta Foti

Abstract

Il presente lavoro di tesi analizza l'importanza della leadership nel perseguimento delle pratiche di lavoro intelligente, al fine di acquisirne una comprensione completa negli ambienti di lavoro agile da una prospettiva comportamentale, culturale, tecnologica ed etica.

Considerati i cambiamenti che la pandemia ha causato all'economia, al mercato del lavoro e ai rapporti sociali, lo scopo è quello di fornire una visione più ampia dell'impatto che lo Smart-Working ha avuto sulle PMI e analizzare come la leadership stia cambiando la propria struttura per accogliere nuove modalità di lavoro e come i leader di queste aziende abbiano gestito l'emergenza e le loro relazioni con i dipendenti.

Questa tesi è organizzata come segue.

La prima sezione presenta una rassegna della letteratura sull'argomento, suddivisa in questo modo: il capitolo 1 tratta l'impatto generale che lo Smart-Working ha avuto sulle piccole e medie imprese e di quali sono le prospettive del Post Pandemia. Successivamente, nel capitolo 2, la tesi si focalizza sulla leadership, dando uno sguardo più ampio al concetto in sé e ponendo poi l'attenzione al contesto di Smart-Working. Nel capitolo 3 sono approfondite alcune teorie relative sia al rapporto tra leader e dipendenti che alla motivazione del personale. Il capitolo 4 tratta degli ostacoli legati allo Smart-Working, sia per le organizzazioni che, in particolare, per i leader ponendo l'attenzione al fenomeno dello shirking.

La seconda sezione, costituita dal sesto capitolo, esamina le risposte ottenute da un questionario condotto tra marzo 2021 e luglio 2021 su un campione di 586 aziende in cui è stato analizzato come alcune figure manageriali hanno gestito le proprie imprese nel periodo del lockdown e in quello successivo. È stata, infine, effettuata una valutazione comparativa da un punto di vista geografico,

nella quale sono state messe in luce le differenze riscontratesi tra le imprese del nord e del centro-sud Italia.

Indice

Abstract.....	3
1.Impatto dello Smart-Working nelle PMI.....	10
1.1 Post Pandemia	13
2.Leadership	15
2.1. Leadership e situazioni di crisi.....	16
2.2 Leadership e Smart-Working	18
3. Lo Smart-Working e la motivazione del personale.....	25
3.1. La teoria di McGregor.....	26
3.2. La Teoria di Maslow	31
3.3. La teoria di Herzberg.....	36
4. Le barriere allo Smart-Working.....	40
4.1. Le carenze tecnologiche	43
4.2. Shirking.....	45
4.2.1. Shirking e Smart-Working:	46
5.Hybrid working e monitoraggio	48
6. Questionario	51
6.1. Effetti del covid.....	56
6.2. Percentuale di dipendenti coinvolti:	62
6.3. Percentuale ore svolte in Smart-Working.....	63
6.4. Variazioni rispetto alle normali condizioni lavorative.....	65
6.5. Variazione del fatturato 2019/2020.....	76
6.6. Soddisfazione dello Smart-Working.....	78
6.7. Prospettiva futura: aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo smart-working nell'azienda.....	80
6.8. Terminata la pandemia.....	84
Conclusioni	87
Bibliografia	90

Elenco dei grafici

Grafico 1: Settori d'impresa analizzati	56
Grafico 2: Utilizzo dello Smart-Working nel 2019	57
Grafico 3: Utilizzo dello Smart-Working dalla pandemia ad oggi.....	58
Grafico 4:Variazione % dell'utilizzo dello Smart-Working al Nord	59
Grafico 5: Valutazione % dell'utilizzo dello Smart-Working al centro-sud	59
Grafico 6: Confronto del periodo di utilizzo dello Smart-Working tra nord e centro-sud.....	60
Grafico 7: Confronto del periodo di chiusura durante la pandemia tra nord e centro-sud.....	61
Grafico 8: Confronto del personale coinvolto nell'utilizzo dello Smart-Working tra nord e centro-sud	62
Grafico 9: Percentuale delle ore lavorate in Smart-Working al nord	63
Grafico 10: Percentuale delle ore lavorate in Smart-Working al centro-sud.....	64
Grafico 11: Variazione dell'efficienza dei lavoratori nello svolgimento delle loro mansioni	66
Grafico 12: Variazione della produttività complessiva dell'azienda.....	67
Grafico 13: Variazione del numero di riunioni effettuate.....	68
Grafico 14: Variazione dell'organizzazione del lavoro per obiettivi.....	69
Grafico 15: Variazione degli investimenti in strumenti digitali	70
Grafico 16: Variazione dell'efficacia di monitoraggio dei dipendenti	71
Grafico 17: Variazione dell'efficacia del coordinamento delle attività dell'azienda	72
Grafico 18: Variazione dell'assenteismo dei dipendenti.....	73
Grafico 19: Variazione della concentrazione e della motivazione dei dipendenti.....	74

Grafico 20: Variazione dell'efficienza nella comunicazione interna.....	75
Grafico 21: Variazioni del fatturato aziendale al Nord.....	76
Grafico 22: Variazioni del fatturato aziendale al Centro-Sud.....	77
Grafico 23: Variazione % del fatturato, confronto tra Nord e Centro-Sud	77
Grafico 24: Soddisfazione dello Smart-Working al Nord.....	78
Grafico 25: Soddisfazione dello Smart-Working al Centro-Sud.....	79
Grafico 26: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart- Working in futuro: Possibilità di sviluppare una cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi	81
Grafico 27: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart- Working in futuro: Migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti.....	82
Grafico 28: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart- Working in futuro: Promuovere la mobilità sostenibile	82
Grafico 29: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart- Working in futuro: Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro	83
Grafico 30: Percentuale delle attività dell'azienda che potenzialmente potrebbero essere svolte in Smart-Working nel Post-Pandemia.....	84
Grafico 31: Flessibilità organizzativa per i dipendenti in termini di orario e di scelta del luogo di lavoro dopo la pandemia.....	86

Elenco delle figure:

Figura 1: Azioni che un leader dovrebbe intraprendere in caso di situazioni di crisi	17
Figura 2: Creata sulla base di Nye Joseph, smart power, Laterza, p.26 ..	21
Figura 3: Serie di fattori comportamentali che il manager assume sui propri collaboratori, in base alle due teorie di McGregor	28
Figura 4: Principali caratteristiche dei lavoratori legate alle teorie del Professor McGregor.....	30
Figura 5: La Teoria dei Bisogni di Maslow	32
Figura 6: La teoria di Herzberg.....	38
Figura 7: Confronto tra la Teoria di Maslow e la Teoria di Herzberg	39

1.Impatto dello Smart-Working nelle PMI

“Nel 2020, il Covid è stato un terremoto che non ha toccato le mura dei palazzi, ma ha raso al suolo le relazioni. Gli spazi sono rimasti integri, ma sono stati svuotati dal loro senso. [...] Una grande quantità di spazi di diverso uso e tipologia, è diventata per la prima volta, in tutto il mondo, sovrabbondante” (citazione de “Il Sole 24 Ore”: “Perché serve una rivoluzione dello spazio per cambiare il modo di lavorare” di Marco Bentivogli e Daniele Di Fausto ^[11]).

Nel mese di marzo 2020, il governo italiano ha adottato alcune misure drastiche al fine di frenare la crescente diffusione del virus. Queste misure hanno comportato effetti di grande portata sull'economia italiana. Secondo l'Istat, il PIL italiano è diminuito dell'8,9% nel 2020, colpendo principalmente le attività di commercio, di ristorazione, del turismo e dei trasporti. Settori in cui la digitalizzazione è risultata essere di scarsa utilità, poiché i lavoratori, a causa della natura del servizio, devono essere collegati strettamente al luogo di lavoro. Il mercato del lavoro, inoltre, ha subito una fortissima diminuzione dell'occupazione (-2,0% rispetto alla media del 2019) e un incremento della popolazione inattiva (+4,3%).

Circa sei settimane dopo l'inizio del lockdown in Italia, il 34% dei lavoratori è stato costretto a smettere di lavorare, alcuni temporaneamente e altri in maniera permanente. Come intuibile, il lockdown ha colpito maggiormente quelle categorie di lavoratori che non potevano svolgere il lavoro a distanza: gli operai. Il 50% di loro ha, infatti, dovuto smettere di lavorare.^[13] Al fine di contenere la diffusione del virus, il Governo italiano ha deciso di interrompere le attività in alcuni settori, non ritenuti essenziali, coinvolgendo circa 8 milioni di lavoratori. Questi settori sono stati principalmente quelli della produzione, dell'edilizia, del turismo e della vendita al dettaglio. Coloro che, invece, non hanno subito impatti sono stati sicuramente i lavoratori del settore bancario, finanziario, assicurativo e la PA (Barbieri et al. 2020).

Nel periodo peggiore dell'emergenza, lo Smart-Working ha coinvolto il 58% delle PMI, includendo 13 milioni di lavoratori agili. A settembre 2020 gli smart worker sono scesi a 890.000, questo a causa del fatto che, nonostante la difficoltà e l'incertezza sull'apertura delle aziende, molti sono tornati a lavorare in presenza. Nonostante l'Italia abbia uno dei quadri giuridici più avanzati per lo Smart-Working (Ichino 2020), questa attività trova molta difficoltà a diffondersi e ad essere accettata, soprattutto tra le Piccole e Medie Imprese.^[13] Indipendentemente da ciò, pur essendo stata obbligata a causa dell'emergenza, l'applicazione dello Smart-Working durante la pandemia ha dimostrato che esistono diverse modalità di lavoro applicabili anche a quelle categorie di lavoratori per cui prima si riteneva fosse difficile adottare un approccio di tipo agile. Tuttavia, ha anche messo in luce la scarsa disponibilità tecnologica di molte organizzazioni. Infatti, il 50% delle PMI non è stata in grado di operare da remoto in quanto, a livello organizzativo, è stato difficile mantenere un equilibrio fra lavoro e vita privata. Per il 33% delle organizzazioni, infatti, i manager non erano preparati a gestire il lavoro da remoto. [1]

Secondo un'indagine di Boeri e Caiumi, sono state adottate nuove tecnologie dal 70% dei manager, al fine di permettere ai lavoratori di operare da casa. Inoltre, è stata pianificata una nuova struttura adattata allo Smart-Working che consisteva nel potenziamento della rete dei computer portatili interni, nel permettere l'accesso ai dati aziendali dai dispositivi personali dei lavoratori a casa e, infine, sono state create ed organizzate delle stanze virtuali che hanno permesso di continuare a lavorare in *team* e a collaborare. Intensificare la comunicazione in un periodo così drammatico, in cui chiunque era costretto a stare distante dagli altri è stato realmente necessario. A tal fine sono anche stati introdotti, o potenziati per chi li aveva già, supporti psicologici per coloro che hanno riscontrato grandi disagi a causa del covid. In tal modo, alcuni manager ritengono di aver dato un aiuto reale ai propri dipendenti e di aver gestito al meglio il rapporto con quest'ultimi.

Questa nuova modalità, dunque, ha avuto successo grazie al fatto che ha permesso, in tempi molto brevi, di colmare la distanza fisica e i disagi che ne sono conseguiti. Nonostante questo, la maggior parte delle aziende è rimasta dell'idea che lo Smart-Working, almeno in alcuni casi, non possa dare valore aggiunto nel post-pandemia. Da uno studio di Corso (2020), infatti, si evince che in Italia solo il 12% delle PMI continua ad avere iniziative di Smart-Working. Anche se le modalità di lavoro sperimentate durante il lockdown non possono essere viste come un'applicazione dello Smart-Working a tutti gli effetti, infatti la definizione che più si avvicina è forse quella di un telelavoro forzato, questo ha comunque messo in luce le grandi potenzialità dello Smart-Working.^[13] Infatti, sono migliorate le digital skills dei dipendenti, sono stati superati in parte i pregiudizi sul lavoro agile e sono stati ripensati i processi aziendali, segnando nella gestione del lavoro una svolta incontrastabile.

La maggior parte delle Piccole e Medie imprese comunque, ha espresso la volontà e la necessità di tornare al più presto in presenza, tra queste, solo una minoranza ha attivato delle azioni di sicurezza per il rientro in ufficio, introducendo regole sull'utilizzo degli spazi comuni all'interno dell'azienda, installando la segnaletica per orientare i flussi di persone o modificando, addirittura, l'intero ambiente di lavoro.^[1]

Va riconosciuto, in ogni caso, che nel 2020 l'Osservatorio di Milano ha premiato alcune aziende che si sono distinte per i loro metodi di lavoro innovativi grazie ai loro progetti di Smart-Working, tra tutte, una PMI spicca per aver fondato un'organizzazione che alla base ha sempre avuto sia il raggiungimento degli obiettivi che una forte fiducia tra manager e dipendenti: Cerence ha vinto lo "Smart-Working Award 2020".

1.1 Post Pandemia

Lo Smart-Working ha dimostrato di essere uno strumento indispensabile nella risposta alla crisi degli ultimi due anni. Grazie al lavoro agile le aziende sono diventate più competitive, puntando all'innovazione di prodotti e servizi e aumentando i margini di profitto. Rispetto a prima della pandemia, il 23,4% delle aziende ha modificato l'organizzazione dei processi produttivi e di vendita, il 20,2% ha iniziato a produrre nuovi beni o servizi e il 9,6% ha eliminato linee di produzione ritenute non più interessanti.^[20] È, dunque, evidente che a causa dell'epidemia, le esigenze delle aziende, ma anche quelle dei dipendenti hanno subito un cambiamento sconvolgente. Se prima il nostro intero sistema era caratterizzato da una forte rigidità negli orari, nelle funzioni e, soprattutto, nei luoghi di lavoro, (che spesso costituivano l'identità stessa del lavoro più delle attività che venivano svolte al suo interno)^[12]. Adesso tutto ciò ha perso di significato. Infatti le imprese si sono dovute confrontare con l'impossibilità di far lavorare il proprio personale presso le sedi lavorative. Una cosa che questo momento storico avrebbe dovuto insegnarci è che a causa della resilienza del sistema, per quanto possiamo introdurre tecnologie che aumentino l'efficienza, è necessario, ancora prima, introdurre un cambio di paradigma nell'organizzazione sociale^[11]. Oggi l'organizzazione del lavoro è cambiata. All'interno delle aziende ci deve essere più comunismo e una visione meno gerarchica, si deve riscoprire il valore della fiducia nella formazione e l'importanza del dialogo sociale (Felice Saldini). [20]

Tuttavia, sul futuro dello Smart-Working, si confrontano idee contrastanti. Il forzato lavoro da remoto ha sicuramente dimostrato a molte imprese che lo Smart-Working funziona meglio di quanto pensassero e che le barriere che ritenevano insormontabili sono svanite man mano che i manager hanno imparato a riprogettare il lavoro. Dall'inizio della pandemia, il 62% delle PMI ha consentito ad almeno alcuni dei dipendenti della propria azienda di lavorare

da remoto e quasi una PMI su due (53%) in maniera strutturata. Queste percentuali hanno mostrato un forte incremento del fenomeno rispetto al periodo pre-pandemia.^[11]

Guardando al futuro, è evidente che alcune imprese non puntano a un ritorno alle modalità di lavoro tradizionali, che rappresenterebbe un evidente arretramento, ma aspirano a stabilire un equilibrio ibrido che sia sostenibile. I dati dell'Osservatorio confermano che, anche nel post pandemia, nel 35% delle PMI lo Smart-Working sarà presente all'interno delle organizzazioni ^[10]. Nonostante i buoni propositi, tuttavia, la realtà è che come viene affermato da Corso *“in molte PMI si sta tornando prevalentemente al lavoro in presenza, riproponendo schemi passati, per la sostanziale assenza di cultura basata sul raggiungimento dei risultati”* (cit. Corso). Questo rappresenta un passo indietro che va contro, da un lato, agli obiettivi di digitalizzazione, innovazione, sostenibilità e inclusività del nostro Paese e, dall'altro, contro le aspettative di molti lavoratori. Un lavoratore su quattro, infatti, ha espresso il desiderio di voler effettivamente continuare a lavorare da remoto (Corso). ^[10]

Abbiamo l'opportunità di fare un salto di qualità che ci consentirebbe di trasformare ciò che è immobile e statico, in mobile e dinamico. Possiamo trasformare gli spazi chiusi, rigidi e monofunzionali in spazi virtuali, aperti e multifunzionali. Per far questo, dobbiamo rafforzare il modello agile, come opportunità per creare posti di lavoro migliori per aziende, individui e comunità. Tuttavia, è necessario sottolineare che, per sfruttare questa opportunità, molte aziende hanno bisogno di investire. Chi pensa che l'introduzione del lavoro agile possa ridurre i costi, come quelli di affitto e di gestione delle infrastrutture, sta adottando un approccio che è applicabile solo nel breve termine. Spostare il lavoro a casa, pensando di svolgerlo esattamente nello stesso modo in cui veniva svolto in ufficio è un grosso errore e comporta il rischio di ritrovarci con lavori più poveri, isolati e monotoni e dunque meno produttivi ed efficaci. Per tale motivo è impensabile utilizzare il lavoro agile come strumento per ridurre i

costi. Affinché il lavoro agile possa generare un aumento della produttività e della qualità del lavoro, deve essere fatta una riprogettazione della gestione interna delle aziende, dando formazione al personale, permettendo di offrire a chi lavora varietà dei compiti e più competenze, devono essere riprogettati i meccanismi di coordinamento e monitoraggio, e, infine, gli spazi di lavoro. Sono investimenti importanti, non solo da un punto di vista economico. È fondamentale tenere presente che la cultura e il possesso di capacità organizzative non sono eguali in tutte le aziende ed è per tal motivo che, in un Paese che è caratterizzato da molte piccole realtà, è necessario dare un sostegno alle imprese meno gestite da un punto di vista manageriale.^[14]

2.Leadership

In uno scenario competitivo, stimolante, orientato al cliente e ai risultati, gli stili di leadership svolgono un ruolo importante nel supportare e responsabilizzare le persone all'interno di un'organizzazione. (Costa et al, 2014).

La leadership è sempre stato un argomento, soprattutto negli ultimi decenni, che ha attirato l'attenzione di molti studiosi sia nel campo della psicologia e delle scienze sociali, sia nel mondo degli affari e delle organizzazioni. Definire cosa sia la leadership è una questione estremamente complessa. Il concetto di leadership si basa su una serie di definizioni, nella sua forma più semplice si può dire che questa consiste nella *“capacità di indirizzare gli altri al raggiungimento di obiettivi condivisi”*.

Le caratteristiche proprie che un leader deve possedere sono descritte da una letteratura completa e consolidata. Ad esempio, uno degli attributi essenziali che deve possedere un leader è quello di avere una visione d'insieme chiara che sia efficacemente affiancata da un processo decisionale consapevole e basato

sulla valutazione delle informazioni disponibili. Questo tipo di comportamento, nella pratica, richiede un buon pensiero strategico, capacità di comunicazione interpersonale e intelligenza emotiva.

Un buon leader deve impegnarsi a responsabilizzare gli altri, a rispettarli e a consigliarli, puntando a sviluppare le loro capacità. D'altro canto, deve anche essere disposto a prendere decisioni difficili quando necessario e cercare sempre nuove strade per modificare lo status quo ^[7]. Al centro della leadership c'è l'attributo della credibilità, che deve essere raggiunto attraverso metodi etici e trasparenti. I leader si assumono il rischio di muoversi su territori inesplorati al fine di cercare nuove opportunità, si fanno avanti per mostrare iniziativa e attribuirsi le responsabilità.^[8]

2.1. Leadership e situazioni di crisi

Crisi e cambiamento sono interconnessi. Una situazione di crisi richiede ai leader la presa di decisioni che risultano vitali e che spesso implicano cambiamenti a livello di sistema. Quando si verifica una crisi, questa potrebbe comportare una reale minaccia per la struttura fondamentale, i valori e le norme di base di un'organizzazione. Per questo motivo, è necessario, che un leader intervenga immediatamente prendendo delle decisioni che devono essere immediate, ma anche ponderate, nonostante il forte stress e la forte pressione che caratterizzano tale momento.

Nella maggior parte dei casi, una crisi non produce segnali evidenti che consentano di individuarla e di reagire nell'immediato a tale difficoltà. In una simile situazione, un buon leader dovrebbe:

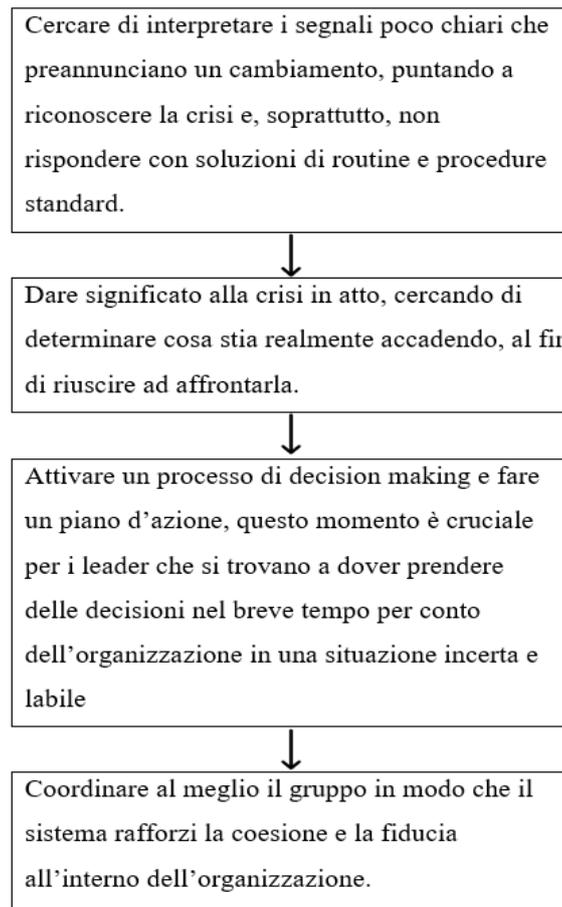


Figura 1: Azioni che un leader dovrebbe intraprendere in caso di situazioni di crisi

Quando si verifica una situazione di crisi, molto spesso ne consegue un sentimento di insicurezza che si ripercuote su tutti i membri del sistema, ostacolando in tal modo sia la soluzione e, dunque, la conclusione della crisi, che un'eventuale cambiamento-innovazione derivante a questa. Spesso non esiste un'unica soluzione o un'unica azione da intraprendere, a causa dei diversi modi con cui può venir visto un evento o uno sviluppo all'interno di un'organizzazione.

Un buon leader dovrebbe percepire una crisi come una possibilità di rinascita, un'opportunità per rimediare alle carenze del passato, rassicurando i membri del gruppo. Soprattutto, dovrebbe imparare dalla crisi, in modo da prevenirla nel

futuro ed ottimizzare le capacità di risposta. Si potrebbe dire che, in una situazione di crisi, la sfida della leadership sia proprio questa: imparare da quest'ultima e renderla un'opportunità di cambiamento. Un buon leader, dunque, deve sfruttare le turbolenze del passato per realizzare un futuro migliore, influenzando e cambiando lo status quo e la cultura della propria organizzazione.

Tali cambiamenti origineranno disagio e resistenza da parte dei componenti dell'organizzazione, questo perché, per natura, le persone scelgono di restare nella loro *comfort zone*, piuttosto che scontrarsi con l'incertezza di un qualcosa di nuovo. Ciò succede in quanto è molto più facile pensare a ciò che si può perdere in seguito a un cambiamento, che a ciò che si potrebbe guadagnare da esso.

Nonostante ciò, fare leadership significa essere positivi e imparziali allo stesso tempo, puntando a trasformare ciò che si presenta come distruttivo in qualcosa di produttivo.

2.2 Leadership e Smart-Working

La letteratura esistente manca ancora di contributi che definiscano concetti di leadership chiaramente applicabili agli ambienti di lavoro in Smart-Working. Inoltre, l'esistenza di altre nozioni legate al lavoro agile, come la *leadership agile*, *l'e-leadership* e *la leadership 4.0*, non aiuta a chiarire in cosa consista effettivamente la leadership in un contesto di Smart-Working. Le modalità di Smart-Working influenzano profondamente le dinamiche di lavoro e sociali, soprattutto nei rapporti tra manager e dipendenti. L'applicazione dello Smart-Working necessita, infatti, di un intervento a livello di struttura organizzativa, pratiche di lavoro e comportamento umano. Dal punto di vista

della gestione del cambiamento, ciò implica che sia necessario mettere in atto un sistema di collaborazione fondato sulla fiducia, la flessibilità, l'autonomia e le competenze dei dipendenti (Zheloukhova, 2014; McEwan, 2016). Questa situazione lavorativa richiede una forte evoluzione culturale che può essere raggiunta solo con un intervento più ampio sulle capacità manageriali. La cultura aziendale coinvolge un insieme di valori, prospettive e conoscenze condivise dai membri di un'azienda, i quali formano un potente collante che tiene unite le parti dell'organizzazione. Un manager deve far conoscere questi valori ai propri collaboratori al fine di orientare il loro comportamento e ottenere un'organizzazione unita (Candiotta, 2016). Dunque, l'obiettivo del leader è quello di puntare a creare dei significati condivisi nel processo di change management, favorendo la crescita delle competenze dei dipendenti e mettendo continuamente in discussione le proprie prospettive.

In questo contesto, i manager efficaci definiranno, in base alle priorità dell'organizzazione, quali dovranno essere i risultati dell'azienda, stabilendo una visione e una missione condivise (Bossert et al., 2018) e lasciando completa autonomia ai collaboratori nell'esecuzione per il raggiungimento degli obiettivi (Azzariti, 2013). Uno dei compiti principali del leader, infatti, è quello di trovare nuove skills e attività che generino ROI per l'azienda e valore per il cliente finale: una volta condivise con il *team*, ne discute con quest'ultimo allo scopo di prendere una decisione finale condivisa da tutti. Difatti, l'agilità è prima di tutto una mind-set. Se non si ha la giusta mentalità, tutte le parti del sistema operativo potrebbero funzionare correttamente, ma non si vedrà alcun vantaggio. Al contrario, i modelli operativi agili di successo emergono quando i leader hanno una mentalità forte e agile a tal punto da riuscire a diffonderla in tutto il gruppo (Brosseau et al, 2019).

2.3. La teoria di Joseph Nye

Un concetto interessante è quello legato allo smart Power, il quale viene definito come la capacità di combinare abilità di soft power con quelle, identificate come “machiavelliche”, di hard power, in strategie efficaci. La leadership intelligente fa proprio in questo, cerca di trovare un equilibrio tra soft power e hard power. [4] Di Smart Power ne parla per la prima volta Joseph Nye nel 2004. Nei suoi libri, Nye identifica come Hard Power tutto ciò che implica l'utilizzo della forza, della minaccia, della ricompensa che si converte in punizione. Invece, il Soft Power è definito come la capacità di influenzare gli altri, per raggiungere i propri obiettivi, però mediante metodi di persuasione e di attrazione positiva. Infatti, solitamente all'hard power vengono associate risorse come il denaro, il potere e la coercizione, al contrario al soft power vengono affiancate risorse intangibili, tra cui idee, valori e cultura. Soft power e hard power, tuttavia, sono certamente correlati tra loro e il motivo sta proprio nel fatto che entrambi sono metodi applicati per raggiungere i propri obiettivi influenzando il modo di agire degli altri.



Figura 2: Creata sulla base di Nye Joseph, smart power, Laterza, p.26

Pensare che il potere consista semplicemente nel costringere gli altri a cambiare applicando il metodo del “bastone e della carota per modificare il loro comportamento quando questo diventa impellente” è un errore, come citato da Nye [14]. Essere in grado di forzare qualcuno a cambiare il proprio comportamento, portandolo a scontrarsi con le sue idee iniziali, è una capacità importante che caratterizza il potere relazionale, ma non è detto che sia quella giusta. La capacità di influenzare il volere degli altri in modo che desiderino le stesse cose che vogliamo noi è assai più efficace e non comporta la necessità di obbligare qualcuno a cambiare.

Nel Suo libro, Nye fa riferimento anche ai “tre volti del potere”, i quali spiegano il significato del potere secondo alcuni politologi e sociologi.

Il primo "volto" del potere a cui si fa riferimento è stato proposto da Robert Dahl (politologo di Yale) nelle ricerche che stava realizzando durante gli anni '50 sul New Haven. Secondo Dahl il potere non è altro che la capacità di indurre gli altri ad agire contro le loro preferenze e strategie iniziali, offrendo loro una ricompensa o un incentivo economico. Questa proposta potrebbe, apparentemente, sembrare invitante per chi la riceve; tuttavia, nel momento in cui si presenta la minaccia di rimuovere tale ricompensa, ciò che veniva percepito come un incentivo positivo si trasforma in una punizione. La definizione di potere di Dahl, sebbene copra solo alcuni atti di potere, è tutt'oggi ampiamente utilizzata.

Negli anni Sessanta i politologi Peter Bachrach e Morton Baratz presentarono la definizione del “secondo volto del potere”, in contrasto con quella di Dahl, in quanto egli non aveva tenuto conto “dell'impostazione e della definizione dei programmi” (cit. Nye). In altre parole, Bachrach e Baratz ritenevano che, se le idee e le istituzioni possono essere utilizzate per sviluppare un programma d'azione che faccia sembrare le preferenze degli altri irrilevanti o impraticabili,

allora forse è possibile condizionare le loro preferenze e influenzare le loro idee relative a ciò che è legittimo, senza la necessità di ricorrere ai metodi proposti dal “primo volto” di Dahl.

Infine, la definizione del “terzo volto del potere” fu data dal sociologo Steven Lukes negli anni Settanta, il quale mise in luce il fatto che, per influenzare le preferenze iniziali degli altri, è fondamentale agire sulle idee e sulle convinzioni di questi ultimi.

Se si riesce a indurre un soggetto a desiderare gli stessi risultati che si vuole ottenere, il potere può essere esercitato su di esso, plasmando i suoi desideri e bisogni, in modo da portarlo a cambiare la sua strategia per soddisfare i suoi stessi interessi e non quelli di qualcun altro.

Alcuni teorici hanno associato a queste tre dimensioni tre concetti: volto pubblico, volto nascosto e volto invisibile del potere. Queste tre definizioni sono state ideate al fine di rappresentare, su vari livelli, la difficoltà che i soggetti incontrano nello scoprire le fonti di potere. Il secondo e il terzo volto racchiudono aspetti di “potere strutturale”. Per spiegare il concetto di “potere strutturale” si fa riferimento all’idea secondo cui tutte le persone sono, in un modo o in un altro, inserite in strutture culturali e relazionali molto complesse, da cui sono influenzate e limitate. Non a caso, una risorsa fondamentale di soft power è proprio la cultura che consta nell’insieme dei comportamenti sociali utilizzati per trasmettere principi e conoscenze e si divide, appunto, su diversi livelli. Cultura e leadership sono due facce della stessa medaglia, infatti quando i leader mettono su *team* e organizzazioni, prima ancora creano la cultura. In questo modo possono condizionare il comportamento degli altri soggetti, modulando le loro preferenze in base ai risultati che vogliono.^[17]

Come dice Nye “Il potere diventa un gioco a somma positiva, non basta più ragionare in termini di potere su altri, dobbiamo cominciare a pensare anche al potere di conseguire obiettivi lavorando insieme ad altri” ^[16]. Ernest J. Wilson,

invece, nel suo articolo “Hard Power, Soft Power, Smart Power, The Annals of the American Academy of Political and Social Science” sostiene che, la corretta applicazione dello smart power deriva dalla consapevolezza che il soft e l’hard power non sono strumenti neutrali e non possono essere esercitati in maniera indipendente, ciascuno dei due esercita la propria influenza direttiva con diversi incentivi e percorsi di carriera. Lo smart power è sapere quali sono i punti di forza e i punti deboli di questi due strumenti ^[18]. In conclusione, i leader del mondo contemporaneo devono essere in grado di coniugare molteplici abilità di soft power con quelle di hard power. Lo smart power oggi consiste nel trovare il modo per mettere insieme le risorse in strategie che siano di successo e non nel puntare ad aumentare il potere o di mantenerlo sugli altri. infine, comprendere le idee degli altri risulta, ormai, essere un fattore fondamentale al fine di definire strategie che combinino al meglio le risorse di potere.

3. Lo Smart-Working e la motivazione del personale

Le risorse umane sono un importante fattore di successo per un'azienda; i collaboratori, infatti, oltre ad essere una risorsa preziosa e fondamentale, costituiscono anche un fattore strategico di produttività. È sempre più importante che le organizzazioni comprendano le esigenze dei propri dipendenti, con l'obiettivo di aumentare il loro benessere e renderli più motivati, aumentando così la produttività. Questo perché, al giorno d'oggi, non basta semplicemente aumentare l'attrattiva degli stipendi o i bonus (incentivi monetari), le aziende devono fornire ai dipendenti una combinazione di due incentivi: incentivi monetari (estrinseci) e incentivi non monetari (intrinseci) (Dazzi & Pedrabissi, 2006; Bénabou & Tirole, 2003) e dare loro ricompense di diversa natura legate a: senso di realizzazione, opportunità di crescita e impegno, stile di vita, ambiente di lavoro. Tenendo conto del fatto che la motivazione del personale è un aspetto che varia nel tempo, in quanto dipende dall'ambiente di lavoro e della fase in cui si trova l'individuo all'interno del suo ciclo di vita, è compito dei manager e dei responsabili delle risorse umane identificare il potenziale dei dipendenti per aumentare la loro motivazione. (Denny, 2009)

Per motivare i dipendenti, devono essere chiari gli obiettivi sia individuali che di gruppo; infatti, l'aumento della motivazione è direttamente proporzionale alla corretta gestione degli obiettivi e dei risultati. Gli incentivi devono essere allineati agli obiettivi e ai risultati individuali del dipendente.

Lo Smart-Working è uno strumento molto potente che, se implementato correttamente, può aumentare la motivazione dei dipendenti in quanto può rappresentare un nuovo modo di pianificare l'organizzazione aziendale, favorendo l'equilibrio tra vita privata e lavoro.

Pertanto, al fine di analizzare i processi decisionali legati al coinvolgimento e alla produttività, è opportuno considerare gli elementi base della motivazione al lavoro, interrogandosi sui bisogni che devono essere soddisfatti, i beni desiderati dalle persone, gli obiettivi perseguiti e quale sia il legame tra questi.^[19]

A tale scopo, nei paragrafi successivi vengono riportati dei modelli definiti che si basano sulla teoria dei bisogni, il cui obiettivo è identificare i principali elementi critici al fine di migliorare la produttività organizzativa e motivare i dipendenti.

3.1. La teoria di McGregor

Nel 1960, il professor Douglas McGregor scrisse un libro dal titolo "The Human Nature of Business", il quale conteneva una serie di presupposti secondo cui gli individui sono spesso responsabili e creativi. Questo libro è diventato un importante supporto filosofico per la visione del comportamento sugli ambienti di lavoro. Secondo McGregor (1960), l'inoperosità e la mancanza di autogestione delle persone non sono riconducibili alla natura umana, ma bensì al modo con cui si opera negli ambienti lavorativi.

Basandosi sulla sua esperienza come consulente manageriale, McGregor propose due teorie relative alla natura umana, nettamente contrastanti tra loro e a cui corrispondono due classi di dirigenti che applicano modalità di approccio al lavoro estremamente differenti fra loro.

La prima, definita "theory X", si fonda su ipotesi pessimistiche, negative che, secondo l'interpretazione di McGregor, corrisponde a come i manager comunemente percepiscono i loro dipendenti.

In questa situazione l'individuo è motivato solo da ricompense economiche, è pigro, propenso ad essere controllato e, poiché non vuole assumersi alcuna responsabilità, il tempo e la fatica spesi per spingerlo a esprimere il proprio potenziale risultano essere inutili. Questo approccio mostra uno stile di comando autoritario, in cui i manager devono controllare, dirigere e spronare frequentemente i dipendenti per aumentare la loro produttività.

Al fine di supportare i manager nell'allontanarsi da questa visione negativa, McGregor formulò la "theory Y", costituita da una serie di ipotesi più positive e attuali che descrivono in modo più accurato la natura umana, rammentando che tutte le persone hanno del potenziale e che lo svilupperanno al massimo solo se troveranno una motivazione adeguata. Questo criterio utilizza uno stile di leadership partecipativo e inclusivo, in cui viene enfatizzata la cooperazione tra capo e subordinato e prevede che i manager siano mentori e motivatori che ritengono i loro lavoratori responsabili e li guidano verso gli obiettivi dando loro autonomia nel processo decisionale (Cafferata, 2014).

I leader che adottano questa tipologia di approccio sono anche detti "capi illuminati", per la loro capacità di utilizzare uno stile di gestione basato sulla motivazione, l'incentivazione e il riconoscimento dell'individualità (Costa et al, 2014).

La figura mostra la serie di fattori comportamentali che il manager assume sui propri collaboratori, in base alle due teorie di McGregor.

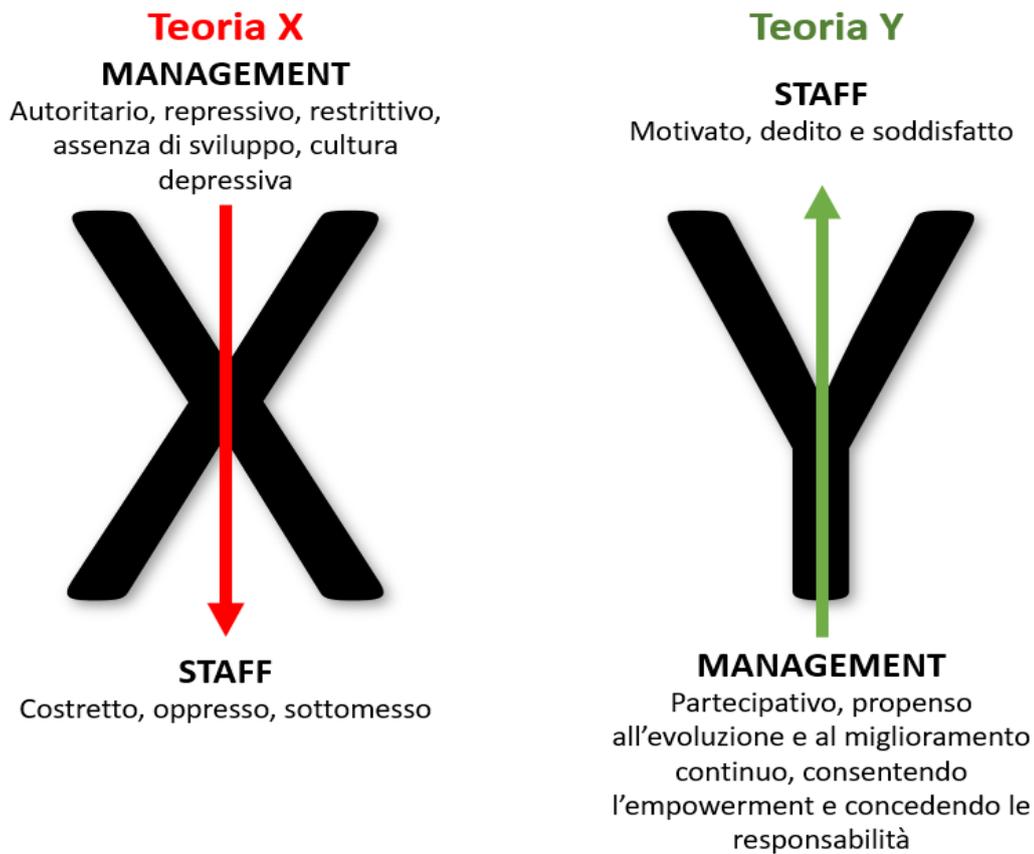


Figura 3: Serie di fattori comportamentali che il manager assume sui propri collaboratori, in base alle due teorie di McGregor

McGregor credeva che i manager potessero aumentare la qualità dei risultati percependo i lavoratori come persone leali, dedite, responsabili e creative. Secondo McGregor un manager capace di delegare ai propri dipendenti parte delle proprie responsabilità e di concedere stima e fiducia ai collaboratori, dà un contributo significativo alla sua azienda e fornisce enormi profitti all'organizzazione.^[5]

In un contesto di Smart-Working, l'approccio basato sulla teoria Y può produrre ottimi risultati a livello di motivazione del personale. Pur essendo stata diffusa agli inizi degli anni '60, rimane, infatti, tutt'oggi attualissima poiché, più di 30 anni dopo, la teoria della gestione delle risorse umane si concentra ancora sulla

partecipazione spontanea dei lavoratori, attraverso la condivisione degli obiettivi. In una condizione di Smart-Working, quindi, la fiducia dei superiori nei confronti dei propri collaboratori e un orientamento manageriale percepito secondo la teoria Y porta ad una maggiore motivazione del personale sul lavoro, a una maggiore soddisfazione di quest'ultimo e, di conseguenza, ad una maggiore produttività.

Nella Figura 4 sono declinate le principali caratteristiche dei lavoratori legate alle teorie del Professor McGregor.

IPOTESI DELLA TEORIA	IPOTESI DELLA TEORIA
X	Y
Le persone in genere non amano il lavoro in senso assoluto e lo evitano quando possono	Le persone amano il lavoro, in quanto fonte di soddisfazioni e lo considerano un'attività naturale, al pari del gioco e del riposo.
Le persone devono essere obbligate a lavorare e spaventate con la minaccia di punizioni e richiedono una severa direzione	Le persone desiderano conseguire degli obiettivi, e in quanto tali, sono capaci di auto-dirigersi e di autocontrollarsi se coinvolte nel raggiungimento di questi ultimi.
Le persone preferiscono essere guidate e sono interessate solo alla sicurezza	Le persone possono imparare ad accettare e a cercare la responsabilità contribuendo, più positivamente, al successo dell'organizzazione
Le persone non amano le responsabilità e tendono a evitarle, mostrando poca ambizione.	Le persone possiedono immaginazione, ingegnosità, creatività e desiderano essere produttive.

Figura 4: Principali caratteristiche dei lavoratori legate alle teorie del Professor McGregor.

3.2. La Teoria di Maslow

Nel 1954 lo psicologo Abraham Maslow presentò un modello motivazionale dello sviluppo umano costruito sulla base una “gerarchia di bisogni”. Secondo il modello della gerarchia dei bisogni di Maslow le persone sono motivate dalla soddisfazione di cinque tipi predefiniti di bisogni, gerarchicamente ordinati dal più semplice e basilare al più complesso e maturo. La teoria di Maslow è una delle teorie più diffuse e sostiene che le persone hanno un forte bisogno di realizzare il loro pieno potenziale, raggiungere la loro autorealizzazione e trovare un significato nella vita.

Secondo le sue ricerche si possono distinguere 5 livelli di bisogni:

1. Bisogni fisiologici: o altrimenti definiti “bisogni primari” riguardano l’esigenza di cibo, la necessità di un riparo, il desiderio sessuale, la sete, il sonno ecc. Rappresentano i bisogni che le persone cercano di soddisfare per primi, perché considerati come elementi di sopravvivenza e di sostegno della vita quotidiana (Berdicchia, 2013).
2. Bisogni di sicurezza: riguardano la protezione dai pericoli, dalle privazioni, il senso di appartenenza, dipendenza, stabilità del territorio e ambiente circostante, relativi alla necessità di garantirsi sia gli elementi che tutelano l’integrità fisica sia una dimensione sociale solida e sicura.
3. Bisogni di affetto: riguardano la socialità, l’affetto l’amicizia, l’amore e l’appartenenza ai gruppi sociali, il bisogno di approvazione, di riconoscimento.
4. Bisogni di stima: nella duplice accezione di stima che il singolo nutre verso di sé (fiducia in sé stessi, indipendenza, realizzazione, successo padronanza) ed eterostila o stima goduta da parte degli altri (status, riconoscimento, apprezzamento, posizione sociale dignità e rispetto meritato dagli altri).
5. Bisogni di autorealizzazione: il livello più alto della scala gerarchica è composto dai bisogni di sviluppo del proprio potenziale e di miglioramento

continuo di sé stessi. Tra i fattori che indicano la gratificazione di questi bisogni Maslow pone in luce anche l'accettazione di sé, la spontaneità, la capacità di vivere esperienze profonde e rapporti umani positivi, la creatività, il desiderio di realizzarsi.



Figura 5: La Teoria dei Bisogni di Maslow

Questi cinque livelli vengono ulteriormente raccolti all'interno di due suddivisioni aggiuntive: quella dei bisogni di ordine inferiore (bisogni fisiologici e di sicurezza) e quella dei bisogni di ordine superiore (bisogni di affetto, di autostima e di autorealizzazione) (Silvestrelli, 2007). Come accennato in precedenza, i bisogni fisiologici sono più intensi e sono i primi

bisogni che un individuo cerca di soddisfare, mentre i bisogni superiori sorgono solo quando i primi stati soddisfatti. (Silvestrelli, 2007; Berdicchia, 2013).

Inoltre, i bisogni di ordine inferiore, una volta soddisfatti, tendono a non riproporsi, mentre i bisogni di ordine superiore, come quelli sociali e relazionali, riemergono con nuovi e più ambiziosi obiettivi da perseguire. Da questo assunto ne può derivare che l'insoddisfazione, sia sull'ambiente di lavoro che nella vita privata (fenomeno peraltro molto diffuso) può trovare una sua causa nella mancata realizzazione di tutte proprie potenzialità.

A tal proposito, è interessante osservare i 5 bisogni da una più ampia prospettiva al fine di inserirli all'interno del contesto organizzativo in cui i soggetti operano:

I bisogni fisiologici che si trovano alla base della piramide, indifferentemente dal contesto in cui vengono soddisfatti, riguardano la sopravvivenza del soggetto nel breve periodo, ovvero quei bisogni che giornalmente si trova a soddisfare per garantirsi la conservazione fisiologica.

Gli immediatamente successivi bisogni di sicurezza, invece, riguardano la sopravvivenza nel lungo periodo. Nel contesto aziendale, possiamo ricollegare questi bisogni alla ricerca di stabilità e di protezione in relazione al posto di lavoro e, più in generale, all'ambiente lavorativo.

Al terzo livello troviamo i bisogni di affetto, chiamati anche bisogni sociali. Ogni individuo si nutre di affetto e, per questa ragione, ricerca un ambiente sociale che sia il più gradevole possibile e nel quale riesca a coltivare amicizie e relazioni sociali. Fondamentale è infatti per l'uomo sentirsi accettato all'interno di un gruppo e istituire relazioni sociali dove poter ottenere rispetto e stima (Kremer & Hammond, 2013).

Al quarto livello si trovano poi i bisogni di autostima legati, in ambito organizzativo, alla consapevolezza delle proprie capacità e all'aspirazione verso il riconoscimento sociale del proprio status/ruolo (Silvestrelli, 2007). Questi

bisogni sono guidati dal proprio “Io” e implicano la convinzione dell'individuo di essere unico e meritevole, includendo anche la fiducia nel proprio potenziale di crescita personale e nei propri risultati (Maslow, 1954). Questa tipologia di bisogni incide direttamente sulla propria autostima. Ricordiamo, a tal proposito, la rappresentazione di Maslow (1954) del concetto di autostima individuata in due diverse tipologie: la prima fa riferimento al rispetto e al riconoscimento delle proprie qualità da parte degli altri individui, mentre la seconda è relativa all'autovalutazione. Da questa seconda tipologia si sviluppano il sentimento di fiducia in sé stessi e l'indipendenza.

Infine, al vertice della piramide si collocano i bisogni di autorealizzazione. L'autorealizzazione fa riferimento al raggiungimento del pieno potenziale di un soggetto come persona; con parole diverse, riguarda l'ambizione di una persona ad essere ciò che il suo pieno potenziale gli consente di essere. Si palesa, ad esempio, nel desiderio di una persona di svolgere il miglior lavoro che possa garantirgli un alto livello di soddisfazione e la possibilità di esprimere le proprie capacità e potenzialità a livello psicologico e a livello professionale.

Le ricerche di Maslow permettono dunque di evidenziare due aspetti fondamentali: 1) Il bisogno che le persone sentono più intensamente è ciò che guida il comportamento delle persone nel momento di agire; 2) Un bisogno appagato non spingerà più allo stesso modo di uno non ancora appagato.

Più in generale, per le aziende considerate nel loro insieme, la conseguenza implicita dell'applicazione di questo modello motivazionale può tradursi nell'ipotesi in cui, di fatto, se saranno in grado di soddisfare i bisogni dei propri dipendenti e di predisporre mansioni e strutture favorevoli all'autorealizzazione di questi stessi, potranno certamente raggiungere i propri obiettivi istituzionali. Nell'ambito di un'organizzazione, quindi, per motivare le persone è necessario comprenderne i bisogni e attivare, di volta in volta, i relativi stimoli motivazionali mediante sistemi di incentivi opportunamente disegnati. Ogni

gradino della Piramide di Maslow può rappresentare per l'azienda, un'occasione per motivare i dipendenti.

Limiti della teoria: la teoria del modello di Maslow ha ricevuto molteplici critiche in particolare vogliamo soffermarci su quelle relative alla rigidità della categorizzazione e alla gerarchizzazione dei bisogni (Louca, Esmailnia, & Thoma, 2021):

Innanzitutto, è utile ricordare che il modello di Maslow considera soltanto il mondo sensoriale interno del soggetto individuando, nella spinta motivazionale, cause legate a fattori interni e ignorando in questo modo l'interazione con l'ambiente esterno. Inoltre, la teoria di Maslow esclude che un individuo possa essere spinto da più bisogni contemporaneamente o che essi si possano esprimere con diversa intensità. Per tale ragione, è un modello forse troppo semplicistico e che presuppone una certa rigidità non reale, poiché di fatto non necessariamente un soggetto deve passare progressivamente attraverso ogni livello della scala gerarchica per soddisfare di volta in volta i bisogni più in alto. Non si tratta di una scalata a livelli in cui superato il primo si passa al secondo, ma considerando il fatto che gli esseri umani possono voler soddisfare più bisogni contemporaneamente e non in un ordine specifico come quello prospettato da Maslow, si tratterebbe piuttosto di un'interazione dinamica tra i livelli in cui i bisogni di soddisfacimento si alternano e si sovrappongono in relazione alle specifiche necessità. A supporto di questa tesi, un contributo importante viene dato da Clayton Alderfer nel 1972. Secondo Alderfer la motivazione non può essere una piramide gerarchica: non è infatti necessario appagare prima un bisogno per poi accedere ad un altro e si può essere spinti da differenti bisogni contemporaneamente. Altri ricercatori sostengono, infine, una tesi più moderata che tenta di mettere insieme le due visioni sostenendo che i bisogni che si trovano in cima alla piramide esercitano un'azione più dinamica

e determinante rispetto a quelli che si trovano alla base e che è proprio da tali bisogni che sorgono le vere fonti della motivazione.

3.3. La teoria di Herzberg

Frederick Herzberg (1959) ha dato un notevole contributo allo studio sulla motivazione del personale. Le sue ricerche iniziarono nel 1959 con lo scopo di comprendere in che modo venissero sviluppati i bisogni di stima e di autorealizzazione nei lavoratori. Attraverso le sue teorie, lo psicologo cercò di comprendere in che modo le aziende potessero aiutare i dipendenti a essere più motivati. Il punto focale di questa teoria è costituito dal pensiero secondo cui le organizzazioni devono scoprire e implementare quei fattori che motivino il dipendente attraverso il lavoro stesso.

Partendo dalla teoria dei bisogni piramidali di Maslow, ha dato vita, dunque, a una nuova teoria, quella dei fattori duali. Se da un lato Maslow credeva che i bisogni potessero essere attribuiti a livelli diversi, indipendentemente dalla loro classificazione, Herzberg, invece, era convinto che i bisogni che incidono sul comportamento dei lavoratori potessero essere soddisfatti intrinsecamente o estrinsecamente^[27]. Osservando l'impatto che certe condizioni lavorative hanno sul livello di soddisfazione dei dipendenti^[28], egli determinò due insiemi di fattori che influiscono maggiormente sulla soddisfazione, e quindi, sulla motivazione dei lavoratori^[22].

I fattori igienici non sono direttamente legati al lavoro, ma bensì alle condizioni che fanno da contorno al suo svolgimento. Sono:

Rapporto con i superiori	Politiche aziendali	Condizioni lavorative e retributive	Relazioni sociali	Sicurezza del lavoro
---------------------------------	----------------------------	--	--------------------------	-----------------------------

Questi, non sono fattori di motivazione diretti, tuttavia si rendono necessari al fine di evitare l'insoddisfazione e costituiscono un punto di partenza per la motivazione [26]. Tali fattori risultano stimolanti solo in un primo momento e corrispondono ai primi gradini della piramide di Maslow, ciò significa che appena vengono raggiunti, la motivazione decade e si passa agli obiettivi successivi.

I fattori motivatori, invece, sono intrinsecamente legati al lavoro stesso, modificando la natura del lavoro, lo rendono più motivante e gratificante [26] e accrescono la motivazione dei dipendenti.

Sono:

Riconoscimento dei risultati	Responsabilità	Lavoro qualificante	Crescita professionale	Avanzamento di carriera
-------------------------------------	-----------------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------------------

Questi fattori vengono associati ai bisogni di ordine superiore della piramide di Maslow.

La principale differenza tra le due teorie è che soddisfazione ed insoddisfazione non sono due situazioni estreme e incompatibili; il verificarsi di una non esclude il verificarsi dell'altra, sono due condizioni differenti che possono esistere simultaneamente. Inoltre, Herzberg afferma che le condizioni di una persona in relazione al proprio lavoro possono essere "non insoddisfacenti" e "non

soddisfacenti" invece che, soltanto, "soddisfacenti" o "insoddisfacenti"; ciò significa che è fondamentale individuare quali siano i bisogni che portano a insoddisfazione e/o soddisfazione.



Figura 6: La teoria di Herzberg

Un'ultima differenza consiste nel fatto che la teoria di Maslow descrive la soddisfazione verticalmente; i bisogni sono classificati esclusivamente e rigorosamente come soddisfatti o come insoddisfatti. Herzberg, invece, descrive la soddisfazione orizzontalmente distinguendo varie tipologie di soddisfazione dei dipendenti e rendendo, dunque, la sua teoria più completa di quella di Maslow ^[25]. La figura 7 mostrata la relazione tra le due teorie.



Figura 7: Confronto tra la Teoria di Maslow e la Teoria di Herzberg

4. Le barriere allo Smart-Working

In linea generale, si può dire che lo Smart-Working ha determinato notevoli benefici. Difatti, i costi per gli spazi fisici e per gli spostamenti si sono ridotti, la produttività ha subito, nella maggior parte dei casi, un miglioramento ed inoltre sono stati riscontrati importanti benefici anche a vantaggio dell'ambiente, grazie a una riduzione di CO2. Secondo alcune Organizzazioni, i vantaggi dell'adozione del lavoro intelligente sono stati principalmente un migliore equilibrio tra vita professionale e privata e un maggiore coinvolgimento dei dipendenti. Infatti, questa modalità permette sicuramente una più autonoma ripartizione del tempo per chi lavora da casa. I vantaggi, dunque, sono molteplici da un punto di vista economico, sociale e di organizzazione personale, ma soprattutto ambientale.

Tuttavia, se da un lato lo Smart-Working viene favorito dalle imprese, occorre, d'altra parte, che poi sia anche correttamente gestito, evitando di applicare le stesse regole implementate nel lavoro normale e stanziale, poiché il rischio di un insuccesso manageriale, in tal caso, si alzerebbe notevolmente.^[2] Secondo i dirigenti, questo approccio ha avuto, difatti, anche diverse conseguenze negative. In particolare, risulta molto complessa la gestione dei lavoratori in smart. Tali difficoltà affiorano maggiormente in situazioni di urgenza o emergenza, nell'uso delle tecnologie e nella pianificazione delle attività. Invece, i dipendenti hanno riscontrato come prima difficoltà la sensazione di isolamento (35%), le distrazioni causate dal domestic context (21%), i problemi di comunicazione e cooperazione virtuale (11%) e, come per i manager, la barriera tecnologica (11%).^[3] L'adattamento alla mancanza di un vero contatto umano può avere conseguenze sulle prestazioni lavorative e sui deficit organizzativi. Aumenta la distanza tra quei lavoratori più disposti e in grado di organizzare il lavoro proprio in modo autonomo e quei lavoratori che, invece,

tendono ad essere meno coinvolti e autonomi. Infatti, le modalità di lavoro agile a volte fungono da fattore che incentiva atteggiamenti di inerzia e bassa produttività. Inoltre, nonostante l'attività di Smart-Working risulti più produttiva nell'implementazione di nuove realtà, ha mostrato il suo limite nell'ambito della creatività, molti infatti hanno affermato che la creatività è enormemente limitata davanti allo schermo di un computer. In verità, sono in tanti coloro che ritengono di avere la necessità di una presenza fisica vera, almeno in determinati momenti della vita di un'azienda. Non essere fisicamente presenti e non avere un confronto diretto porta ad avere effetti negativi sia da un punto di vista operativo, che progettuale che sociale.

Per quanto concerne le Piccole e Medie Imprese nello specifico, i maggiori problemi riscontrati sono stati, in primis, la difficoltà stessa di applicare questo modello alla propria realtà (68%) e, in secundis, la resistenza dei capi (23%). Questi dati possono trovare motivazione nel fatto che, in tali organizzazioni, il significato dello Smart-Working è ancora associato solo alla possibilità di lavorare da casa, e dunque in settori in cui la presenza fisica dei dipendenti è considerato essenziale (come il settore commerciale e manifatturiero) questo metodo viene considerato irrealizzabile.^[3]

Nelle relazioni tra leader e dipendenti, ciò che scoraggia l'applicabilità dello Smart-Working deriva anche dal concetto di controllo.

Uno dei più grandi ostacoli, infatti, si è dimostrato essere proprio l'abbandono della cultura del controllo. I manager hanno avuto una crisi di identità, non avendo più riconosciuto il proprio ruolo. D'altra parte, è tutt'oggi difficile abbandonare l'approccio direttivo che li ha sempre caratterizzati. Solo rendendoci conto che un maggiore controllo non porterà a una migliore organizzazione, ma invece ridurrà la motivazione dei collaboratori e aumenterà i loro sentimenti di negatività, stress e ansia, possiamo iniziare il processo di transizione per allinearci ai nuovi principi di leadership. (Thoren, 2019).

Questo modello organizzativo necessita di un nuovo tipo di leadership che non sia più incentrata sul comando e sul controllo gerarchico (Bartezzaghi, 2020), ma che promuova e aumenti il coinvolgimento e la collaborazione, l'impegno e la responsabilità personale e professionale (Azzariti, 2013). Nella nuova cultura aziendale occorre, infatti, che il “controllo” sia coerentemente gestito, non applicando le stesse regole che si utilizzano verso il lavoro tradizionale e stanziale. “Molte aziende non hanno ancora superato il paradigma del controllo” (cit. [2]). Alcuni leader potrebbero interpretare lo Smart-Working come una modalità di lavoro in cui non sia necessario fare una netta distinzione tra il controllo sul risultato e il controllo sulla persona, ma in una condizione di Smart-working, in cui non esiste più la supervisione diretta sulla persona, se non a distanza, è invece necessario che, a livello manageriale, si trovi un giusto equilibrio tra le due forme di controllo.

Un controllo basato solo sul raggiungimento degli obiettivi, nonostante possa generare alti risultati, potrebbe non risultare efficace, in quanto non tiene conto delle qualità del soggetto lavoratore che non è incentivato a massimizzare il proprio sforzo, non avendo nemmeno supporto a livello manageriale. Una assenza di controllo sia dei risultati che delle persone, se non a distanza relazionale, costituisce la combinazione peggiore. Tale situazione potrebbe portare a fenomeni di shirking (argomento che verrà approfondito nel paragrafo successivo) e demotivare il soggetto al lavoro, non discutendo né di obiettivi, metodi e capacità né della qualità, dell'autonomia e delle abitudini del lavoratore. In tal caso ogni decisione manageriale sulla persona è improbabile che venga capita ed accettata. L'incrocio che si ottiene tra tali due forme di controllo costituisce la combinazione ottimale. Questa condizione costituisce la forma completa di controllo nel quale il manager, se può osservare l'individuo, attenzionerà anche le qualità dell'individuo, fornendogli supporto. ^[2]

4.1. Le carenze tecnologiche

Il fenomeno dello Smart-Working può sembrare semplice, ma se si considera il fatto che ha portato con sé lo sviluppo tecnologico, l'ascesa dell'era digitale e l'agilità aziendale, non lo è affatto. ^[2] Nonostante questo, uno studio condotto da Von Rundstedt (2021) ha dimostrato che: “il tema dello Smart-Working ha poco a che fare con le abilità informatiche, ma è assai più un tema di intelligenza organizzativa ed esperienza di vita lavorativa dove i lavoratori con più esperienza hanno maggiore capacità di muoversi all'interno dei contesti organizzativi”.

Nuovi modi di lavorare comportano la necessità di pensare anche a nuovi spazi di lavoro fisici, obiettivi primari e allocazione delle risorse (Tagliaro e Ciaramella, 2016)[4]. Uno studio ha rilevato che prima della pandemia, durante la giornata lavorativa, le scrivanie venivano utilizzate per meno del 16% del tempo. Ora, considerato che i giorni lavorativi da remoto vanno da due a tre alla settimana, l'utilizzo è sceso al 5-6% al giorno. ^[11] L'uso del lavoro da remoto obbligato ha portato alla luce la debolezza tecnologica delle organizzazioni. Il 50% delle PMI si è trovata costretta a interrompere temporaneamente le proprie attività lavorative e ciò ha comportato il fatto che non sono riuscite ad agire e ad aggiornarsi da un punto di vista tecnologico. Le aziende che hanno potenziato le loro tecnologie si sono concentrate su strumenti hardware (15%), su software per la collaborazione da remoto (14%), su sistemi per garantire la sicurezza informatica (14%) e, inoltre, hanno incentivato l'utilizzo di computer personali (14%)^[1].

Nel momento in cui le impostazioni aziendali si smaterializzano, devono necessariamente comparire nuovi spazi di co-working. Nell'ottica di un dipendente, ciò significa essere dotato di adeguate competenze informatiche o tecnologiche per permettere la massimizzazione del potenziale associato allo Smart-Working.

Tuttavia, essere un “lavoratore intelligente” richiede una grande autogestione e responsabilizzazione, fiducia, flessibilità da un punto di vista di tempo e di spazio e la capacità di rimanere focalizzato sugli obiettivi da raggiungere.

Nell’ottica di un leader, invece, ciò significa essere in grado di superare la visione obsoleta del leader come figura che ha il ruolo di controllare e comandare, come detto sopra, e quindi, di lavorare in modo etico guidando *team* virtuali, responsabilizzare i membri del team, formandoli e istruendoli e soprattutto delegando loro il lavoro e facilitare, in tal modo, la condivisione e la collaborazione ^[4]. Infatti, il Chartered Institute of Personnel and Development ha rammentato che quando il cambiamento organizzativo e tecnologico non è coerente con l'intervento della leadership, i dipendenti non sono in grado di adottare i nuovi comportamenti perché ancorati alle vecchie regole organizzative (Zheloukhova, 2014).

Per tutti questi motivi, l’applicazione dello Smart-Working potrebbe essere minata fortemente. Affinché ciò non accada le organizzazioni devono quindi, allargare le competenze dei manager, abolendo la cultura del controllo che pervade le organizzazioni tradizionali (Thoren, 2019).

4.2. Shirking

Quando si lavora in *team*, non sempre è possibile vedere e percepire chiaramente il contributo che viene dato da ogni lavoratore. In un *team* la produttività di un fattore dipende dalla presenza di un altro fattore e dell'interazione che vi è tra questi. Un output prodotto congiuntamente da due membri x_1 e x_2 di un gruppo è maggiore della somma degli output che, questi ultimi produrrebbero separatamente. Ciò significa che il lavoro di squadra e la collaborazione sono fondamentali, i fattori sono più produttivi se sono usati in squadra, cioè congiuntamente invece che separatamente, questa descrizione definisce pienamente il concetto di super-additività.

Considerata la funzione di produzione di squadra, in cui x_1 e x_2 rappresentano i membri della squadra:

$$Q=f(x_1,x_2)$$

Tale funzione non è separabile, L'output Q , che si ottiene come risultato di un lavoro di squadra, non è dato dalla somma degli output prodotti da x_1 e x_2 separatamente, ma è maggiore della somma, questo perché la relazione che sussiste tra i singoli output dà luogo a una super-additività tale per cui il risultato ottenuto è maggiore della somma dei singoli contributi.

In sostanza, lavorare insieme porta un vantaggio, ma non è facilmente intuibile comprendere chi dei due membri dia un maggior contributo, dunque, è difficile capire quale sia il rapporto tra x_1 e x_2 . Il prodotto marginale di x_1 dipende da x_2 , ovvero:

$$\frac{\delta^2 Q}{\delta x_1 \delta x_2} \neq 0$$

Il problema consiste appunto nel fatto che il contributo $\delta Q / \delta x_1$ (contributo che il lavoratore x_1 dà per il raggiungimento dell'output Q) non è isolabile e non è misurabile.

Nella squadra c'è incentivo a eludere lo sforzo e a fare free-riding sullo sforzo degli altri, inoltre le scelte di ogni membro sono self-interest, ovvero dettate dal proprio interesse personale. Per questo motivo il lavoro di squadra si interfaccia con uno dei rischi più importanti nei sistemi organizzativi, ovvero che qualcuno possa agire in maniera del tutto scorretta, eludendo lo sforzo e dando luogo, quindi, al concetto di shirking.

4.2.1. Shirking e Smart-Working:

L'utilizzo delle tecnologie digitali permette la messa in atto del lavoro a distanza, favorisce attività di lavoro più flessibili e agevola la collaborazione e la condivisione tra i dipendenti (van Heck, 2010; Schallensmueller, 2016; Bednar e Welch, 2019), le interazioni basate sulla tecnologia, infatti, costituiscono un tratto comune dello Smart-Working. Le tecnologie consentono luoghi di lavoro più democratici, tuttavia, possono anche far perdere di vista il focus su alcune questioni etiche, come il controllo sui lavoratori e la mancanza di trasparenza nei confronti dei manager^[4].

Il lavoro a distanza, se da un lato ha dimostrato la possibilità di portare al superlavoro (over-working), situazione in cui il lavoro è completamente infiltrato nella vita privata e le persone hanno la sensazione di non staccare mai, dall'altro può portare al rischio di ridurre l'impegno dei lavoratori, poiché, questi ultimi, potrebbero avvalersi della flessibilità per partecipare ad attività extralavorative.

Il 44% delle PMI ha dichiarato che, con il nuovo modo di lavorare, è peggiorata la comunicazione fra colleghi ^[10]. Riducendo l'interazione tra lavoratori e tra lavoratori e supervisori, si corre il rischio di ridurre la produttività, specialmente per i lavori che richiedono un elevato grado di interazione. La mancanza di rigorosi orari di inizio e fine della giornata lavorativa, esacerba la riduzione d'impegno del lavoratore, diminuendo così le sue attività regolari.

L'immagine di un dipendente che ha un rapporto discontinuo con l'organizzazione lo rende un elemento incontrollabile agli occhi di alcuni dirigenti, una "scheggia aziendale" che potrebbe favorire i propri interessi, andando contro quelli dell'impresa stessa ^[2]. In risposta a questo meccanismo, è necessario incentivare i propri operatori a massimizzare i propri sforzi, i quali faciliteranno a loro volta la massimizzazione dei loro guadagni insieme ai profitti aziendali.

5. Hybrid working e monitoraggio

È stato dimostrato che se lo Smart-Working viene abbinato alle normali modalità di lavoro in presenza e, specialmente, se non è predominante, ha una certa efficacia. Questi risultati danno luogo alla conclusione che la condizione lavorativa ideale corrisponde a quella in cui le aziende applicano un mix delle due modalità. Tale situazione prende il nome di lavoro ibrido o, come definito a livello internazionale, “hybrid working”. In Italia, secondo le stime dell'ultimo rapporto dell'Osservatorio del Politecnico di Milano sullo Smart-Working, datato 11 marzo 2021, nel post emergenza continueranno ad operare, in parte, da remoto 700.000 lavoratori delle PMI e 970.000 lavoratori delle microimprese.^[10]

La definizione di lavoro ibrido corrisponde, appunto, a una modalità di lavoro flessibile in cui i dipendenti di un'azienda possono operare in parte da remoto e in parte in sede.

Esistono due tipologie di Hybrid-Working:

- remote-first: corrisponde alla circostanza in cui si ha una predominanza del lavoro a distanza e una presenza solo occasionale nella sede aziendale.
- office-first: corrisponde, al contrario, alla situazione in cui l'ufficio è la sede principale per svolgere le attività lavorative e il lavoro da remoto viene svolto in modo più limitato.

Un concetto fondamentale di cui, in questo lavoro di tesi, non si è ancora parlato, è la differenza che sussiste tra lo smart-working vero e proprio e il cosiddetto “telelavoro”. È importante spiegare che le due condizioni lavorative sono differenti, in quanto il telelavoro consiste nel lavorare da casa invece che in ufficio, ma con l'obbligo di rimanere attivi per tutta la durata delle ore lavorative predefinite. Il concetto di smart-working, invece, è molto più flessibile sia in

termini di luogo, dunque, non è indispensabile che il lavoratore debba necessariamente svolgere il proprio lavoro da casa, ma può farlo in qualsiasi luogo, che in termini di tempo. Ciò significa che, con questo metodo, decade l'obbligo delle ore lavorative svolte, ciò che conta non è quanto tempo il dipendente passi davanti al computer, poiché non sarebbe un metro di misura valido della produttività dell'individuo e, come già detto nei paragrafi precedenti, potrebbe dare luogo a fenomeni di shirking, non essendo il lavoratore motivato da obiettivi da raggiungere. Infatti, avere la prova che un dipendente abbia trascorso 8 ore davanti allo schermo, non è indice del fatto che il lavoro del dipendente in smart-working sia stato monitorato, se quest'ultimo non volesse lavorare, potrebbe farlo anche rimanendo davanti allo schermo, essendo vincolato solo sotto il punto di vista del tempo. In queste condizioni, ciò che conta è che siano raggiunti gli obiettivi prefissati entro le scadenze definite con il manager.

Sicuramente, alla base dell'introduzione del lavoro ibrido nelle aziende deve esserci un'importante innovazione tecnologica che permetta il monitoraggio del personale, da un lato, e la sicurezza dei dati, dall'altro.

Relativamente alla gestione delle presenze, una delle prime domande che potrebbe sorgere è, probabilmente, come gestire le presenze di chi lavora da remoto e come tenere sotto controllo chi effettivamente sta lavorando da remoto e chi in sede. C'è, infatti, la possibilità che si generino confusione e problemi di comunicazione. Inoltre, sapere quanti e quali dei lavoratori sono presenti in sede e in quali giorni è necessario per gestire gli spazi di lavoro. Le soluzioni a queste problematiche vengono date da nuove tecnologie con software in cui i dipendenti possono segnalare presenze, permessi e ferie ma soprattutto quando lavora in sede e quando da remoto facendo, di fatto, perdere il significato alla timbratura del cartellino.

Un altro problema che sorge in una condizione di lavoro simile è legato alla comunicazione. Quando i dipendenti non lavorano in presenza, comunicare e trasmettere o condividere dati e documenti risulta più complicato. Anche in questo caso è necessario ricorrere all'innovazione tecnologica con nuovi software che permettono di utilizzare delle bacheche digitali per creare ed inviare comunicazioni al personale, ma anche con l'utilizzo del Cloud, che si è reso ormai necessario, oltre che molto utile, per permettere l'accesso a qualsiasi documento indifferentemente dal luogo in cui si trova il lavoratore.

Per quanto riguarda la misurazione della produttività del personale, si può far riferimento ad alcuni KPI che possono essere adottati per verificare l'efficienza dei propri dipendenti. Tali indicatori possono essere riferiti alle persone, per misurare la loro soddisfazione ma soprattutto il loro livello di partecipazione, ai processi al fine di tener sotto controllo l'allineamento e l'organizzazione dei dipendenti ed infine, possono riferirsi alla qualità del lavoro che viene svolto.

Un'azienda che vuole applicare con successo l'approccio dell'hybrid working dovrebbe, in realtà, possedere tutte le caratteristiche sopradette. Tuttavia, sia per i costosi investimenti che richiede, sia per la mancanza di cultura basata sul raggiungimento dei risultati, molte PMI non sono riuscite e non riescono tutt'ora ad implementare tale modalità e, infatti, si è osservato che sempre più PMI stanno tornando al lavoro in presenza.

6. Questionario

Il presente capitolo nasce con lo scopo di analizzare alcune esperienze di leadership sul campo. A tale scopo sono state poste delle domande per riuscire a portare avanti un'analisi più pratica, il cui fine è stato quello di confrontare le molteplici esperienze descritte. Per effettuare uno studio più approfondito relativo a come i leader delle PMI italiane abbiano gestito lo Smart-Working, è stato somministrato, dunque, un questionario a 586 aziende distribuite su tutto il territorio italiano. I dati utilizzati in questo lavoro di tesi provengono dal suddetto questionario, appositamente creato dal Politecnico di Torino. L'indagine è stata effettuata nel periodo tra Marzo 2021 e Luglio 2021. Prima dell'erogazione, il questionario è stato analizzato e calibrato in base alle espressioni con cui sono state formulate le domande e alla comprensibilità di queste ultime.

Per quanto concerne la struttura, il questionario è stato suddiviso in sei sezioni:

1. Dati generali dell'azienda
2. Variazioni del fatturato,
3. Utilizzo dello Smart-Working
4. Variazione di alcuni fattori rispetto alle normali condizioni lavorative
5. Azioni che si intende intraprendere post-pandemia
6. Eventuali considerazioni finali.

La versione integrale del questionario può essere visionata nell'Allegato 1, nelle ultime pagine di questo lavoro di tesi.

Nella prima sezione, sono state raccolte le principali informazioni relative all'azienda e alla condizione professionale del partecipante. Abbiamo imposto, come vincolo di partecipazione, che le figure idonee alla compilazione del questionario dovessero avere un ruolo appartenente a una di queste categorie:

- Amministratore
- Manager
- CFO
- Direttore
- Dirigente
- Proprietario/Socio
- Responsabile

Relativamente all'azienda, ciò che è stato chiesto riguarda: la posizione geografica (città), il settore, gli anni di vita dell'azienda, la dimensione ed infine alcune informazioni sui dipendenti come la percentuale appartenente alla categoria under 40 e alla categoria con un titolo di studio uguale o superiore alla laurea.

I risultati mostrano che 148 imprese hanno al loro interno meno del 25% di dipendenti con un'età inferiore ai 40 anni. 257 imprese tra il 25% e il 50%, 138 imprese tra il 50% e il 75% e solo 43 imprese superano il 75% di dipendenti under 40.

Lo studio, dunque, ha coinvolto un campione di PMI rappresentativo delle dimensioni, della presenza sul territorio e del settore merceologico. Sono state analizzate 586 imprese per le quali si sono distinte due classi dimensionali

- piccole aziende tra meno di 10 e 99 addetti
- medie aziende tra i 100 e più di 250 addetti

In base ai risultati ottenuti:

- 31 hanno dichiarato di avere un numero di dipendenti inferiore a 10 (5,3%)
- 432 hanno dichiarato di avere un numero di addetti compreso tra 10 e 49 (73,7%),
- 74 di avere un numero di addetti compreso tra 50 a 99 (12,6%),
- 39 di avere un numero di addetti compreso tra 100 e 249 (6,7%)
- 10 di avere più di 250 impiegati (1,7%).

Nel complesso, dunque, sono state analizzate il 91% di piccole imprese e il 9% di medie imprese.

Da un punto di vista territoriale, è stato chiesto in quale provincia fossero situate le aziende. Successivamente, si è deciso di categorizzare tali imprese in base alle regioni di appartenenza e di focalizzare lo studio sui diversi gruppi:

Hanno partecipato al questionario:

- 17 Abruzzo 2,9%
- 5 Basilicata 0,85%
- 4 Calabria 0,68%
- 19 Campania 3,25%
- 62 Emilia-Romagna 10,59%
- 18 Friuli-Venezia Giulia 3,07%
- 18 Lazio 3,07%
- 10 Liguria 1,7%
- 180 Lombardia 30,71%
- 15 Trentino-Alto Adige 2,56%
- 1 Molise 0,17%
- 74 Piemonte 12,62%
- 14 Puglia 2,4%
- 1 Sardegna 0,17%
- 8 Sicilia 1,36%
- 35 Toscana 5,98%
- 16 Marche 2,73%
- 7 Umbria 1,2%
- 1 Valle d'Aosta 0,17%
- 81 Veneto 13,82%

e per i seguenti settori d'impresa:

- Agricoltura, silvicoltura e pesca
- Estrazioni di minerali da cave e miniere
- Servizi di informazione e comunicazione
- Attività finanziarie e assicurative

- Attività manifatturiere
- Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- Costruzioni
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- Trasporto e magazzinaggio
- Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
- Attività immobiliari
- Attività professionali, scientifiche e tecniche
- Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- Istruzione
- Sanità e assistenza sociale
- Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- Altre attività di servizi

Il grafico seguente mostra le categorie in cui le aziende rientrano in base al settore:

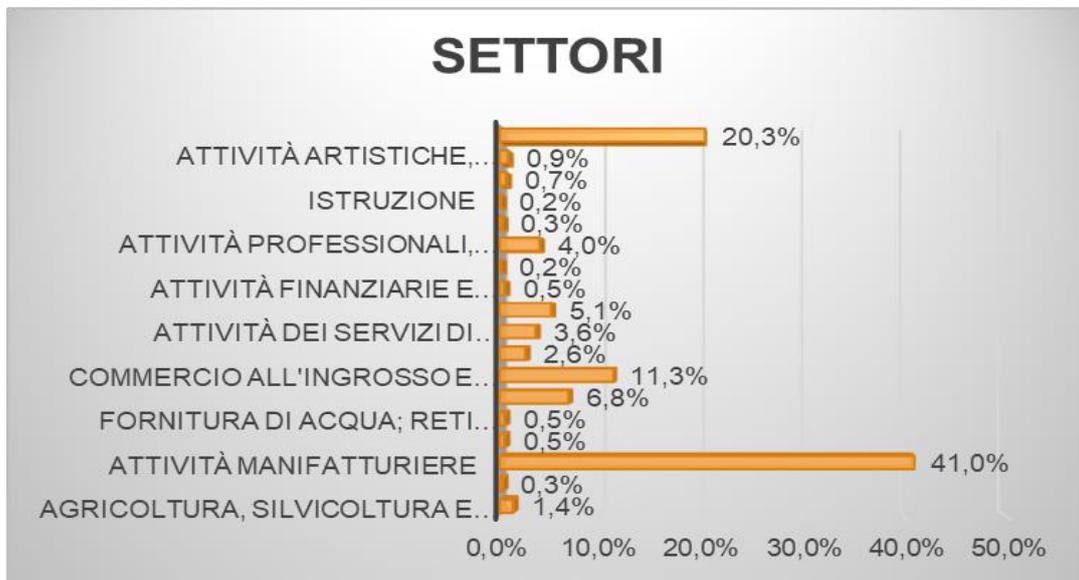


Grafico 1: Settori d'impresa analizzati

6.1. Effetti del covid

La seconda sezione aveva lo scopo di analizzare le trasformazioni, indotte dalla pandemia, sulla vita lavorativa delle imprese partecipanti. La prima domanda posta è stata: “Nel 2019 l’azienda ha utilizzato lo Smart-Working?” E’ interessante come, sia per il Nord che per il Centro-Sud, quasi la totalità delle imprese abbia dato una risposta negativa (452 imprese), solo 134 hanno risposto “si”. Il grafico mostra un confronto tra le risposte ottenute al centro-sud e quelle ottenute al nord. In entrambi i casi, circa l’80% delle aziende ha dato come risposta “no”, solo 19,3% delle imprese del centro-sud ed il 18,5% delle imprese del nord ha risposto “si”.

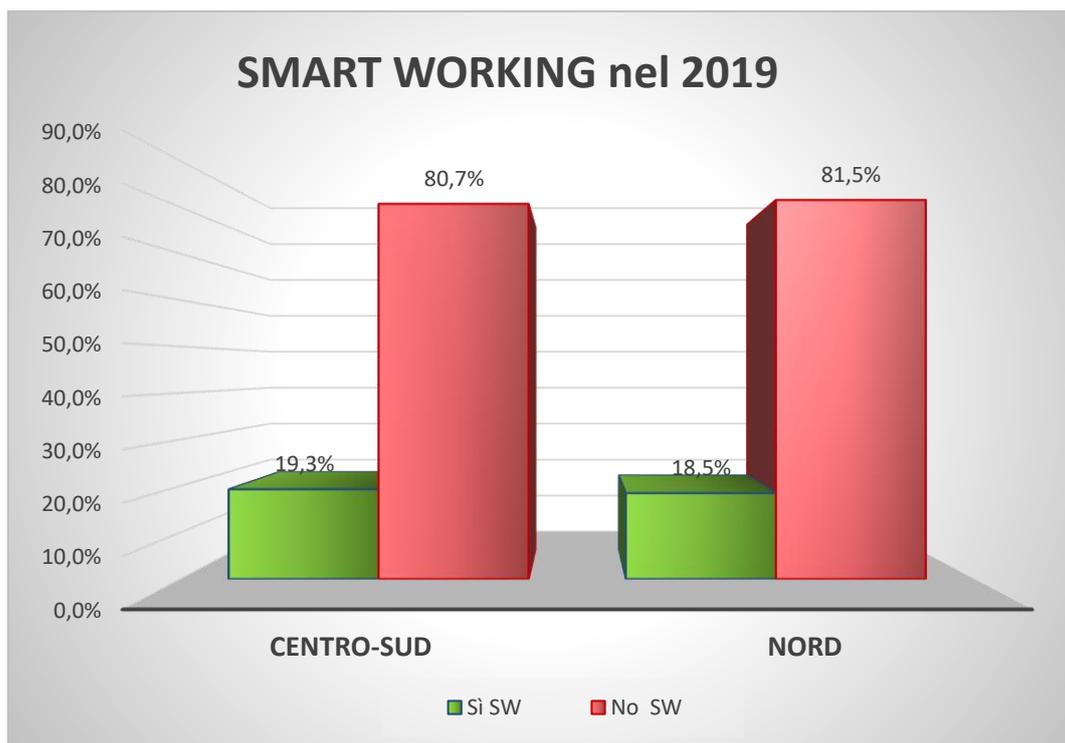


Grafico 2: Utilizzo dello Smart-Working nel 2019

Nella domanda subito successiva, è stato chiesto se dall'inizio della pandemia ad oggi, l'azienda abbia utilizzato lo smart-working, le risposte date mettono in evidenza il rapidissimo cambiamento che le aziende hanno dovuto affrontare nel giro di qualche mese e, soprattutto, costituiscono la dimostrazione del fatto che anche le realtà più piccole hanno una capacità di adattamento elevatissima:

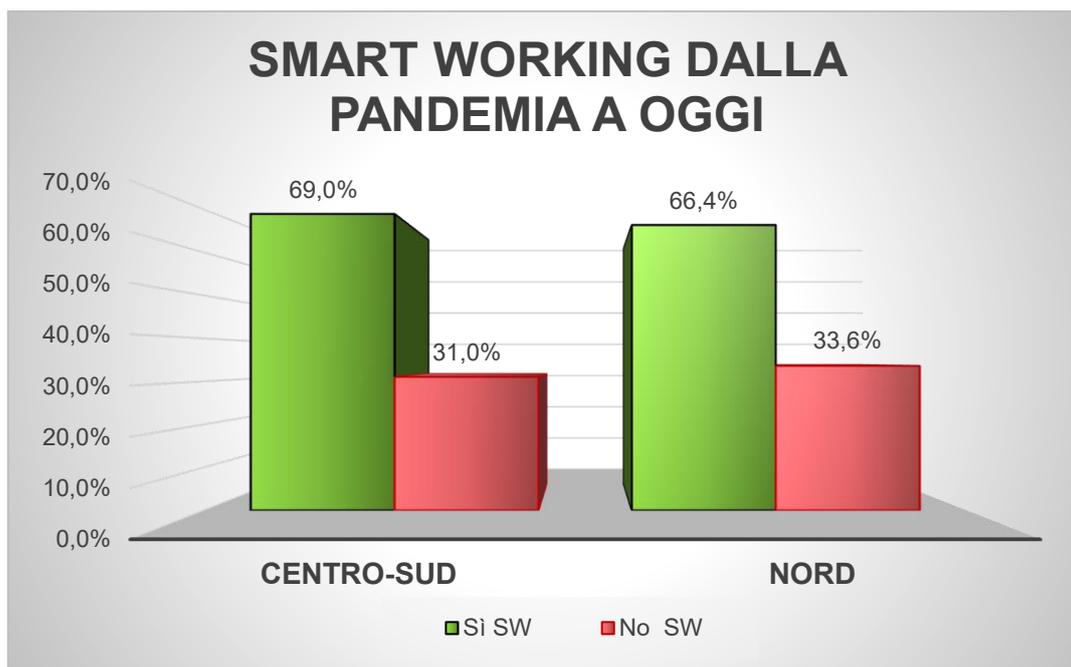


Grafico 3: Utilizzo dello Smart-Working dalla pandemia ad oggi

Come mostra il grafico, infatti, il 69% delle imprese del centro-sud e il 66,4% delle imprese del nord, hanno dato una risposta positiva.

Ciò che ci si è domandati, di conseguenza, è stato: quante imprese hanno cambiato il loro status quo, passando dal non aver mai preso in considerazione l'utilizzo dello smart-working, all'adozione del metodo?

A seguito di un'analisi, il risultato ottenuto mostra che la maggioranza, costituita da un 63% per le imprese del nord e da un 61% per le imprese del centro-sud hanno cambiato approccio, seppur costretti dalle circostanze. Solo il 37% del nord e il 38,5% del centro-sud non è riuscito, o non ha voluto, adottare il metodo agile. I due grafici successivi descrivono i risultati ottenuti:

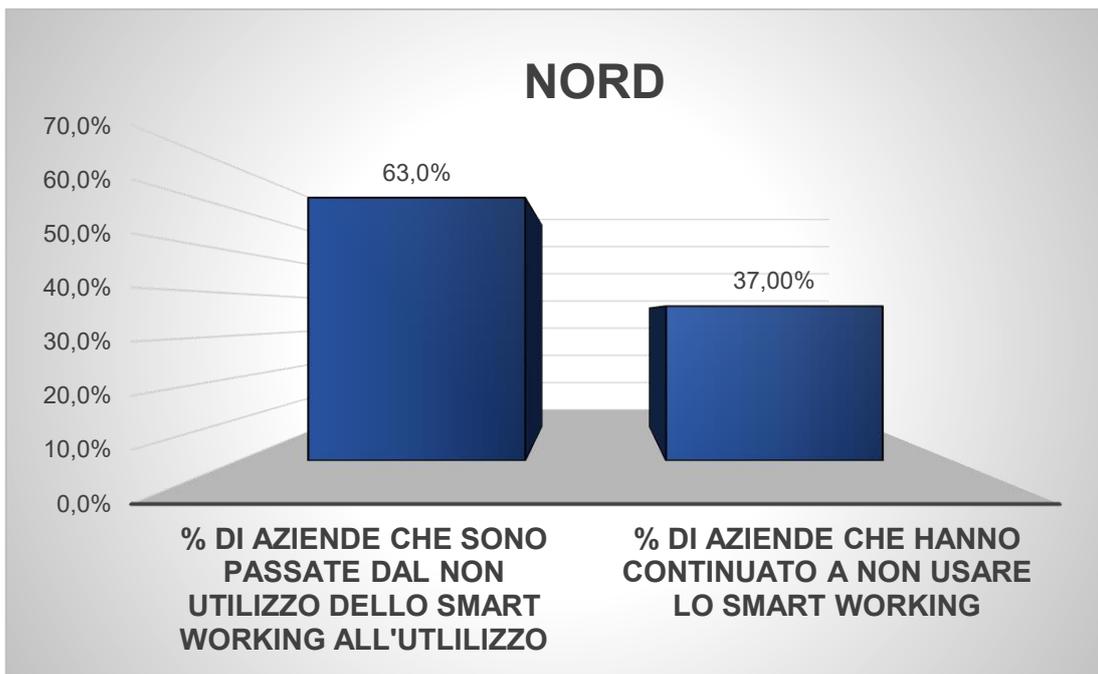


Grafico 4: Variazione % dell'utilizzo dello Smart-Working al Nord

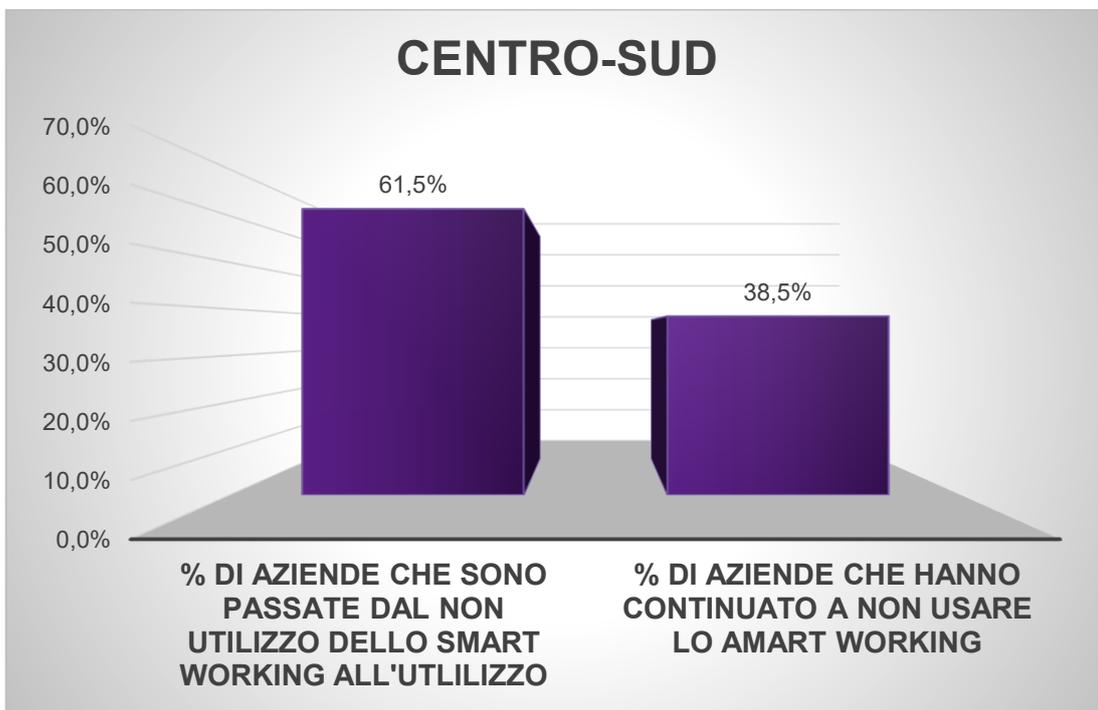


Grafico 5: Valutazione % dell'utilizzo dello Smart-Working al centro-sud

I manager hanno, inoltre, indicato la percentuale di Smart-Working svolta (sul totale delle ore lavorative) dall'inizio della pandemia a oggi:

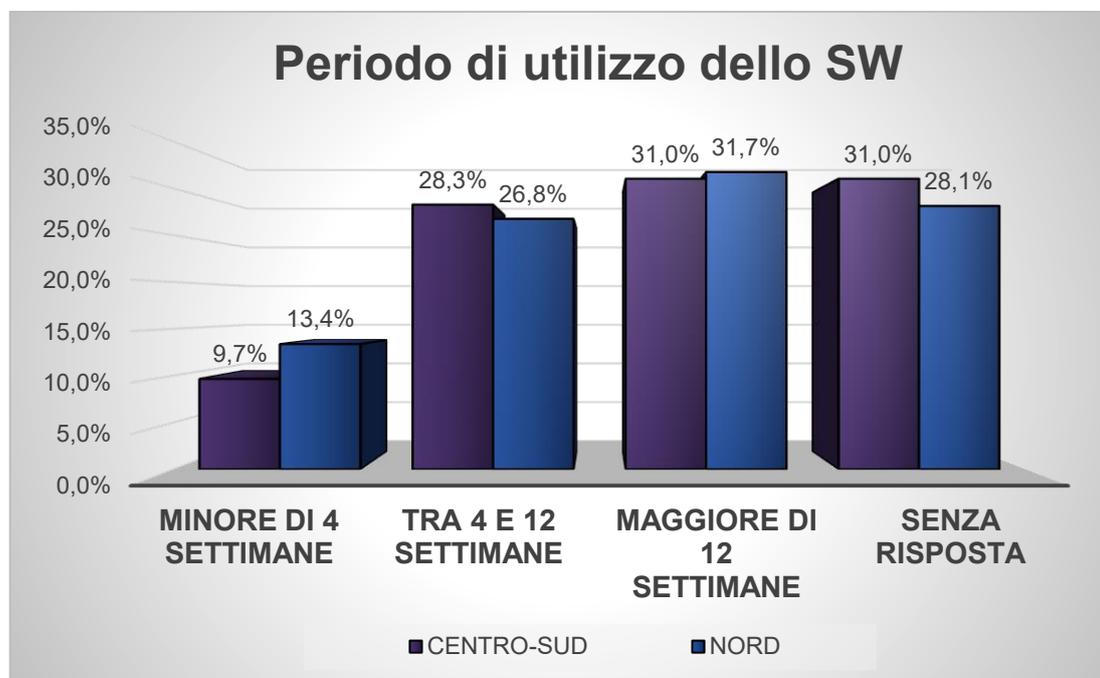


Grafico 6: Confronto del periodo di utilizzo dello Smart-Working tra nord e centro-sud

Sebbene una buona parte delle imprese si sia astenuta dalla risposta, come si può notare dal grafico, moltissime aziende hanno adottato il metodo e lo hanno mantenuto per almeno 3 mesi (circa il 30% per entrambe le aree geografiche). Una percentuale più bassa, costituita dal 26,8% delle imprese del nord e dal 28,3% delle imprese del centro-sud, hanno adottato lo Smart-Working per un periodo più breve, compreso tra 1 e 3 mesi e, infine, solo il 13,4% delle imprese situate al nord e il 9,7% delle imprese situate al centro-sud, ha affermato di aver utilizzato tale approccio per un tempo molto limitato.

È stata poi fatta una domanda relativa al periodo di chiusura delle imprese nella fase più acuta dell'emergenza, poiché non tutte le aziende hanno potuto praticare il loro lavoro e, alcune, sono state costrette ad interrompere le proprie attività sia per brevi che per lunghi periodi.

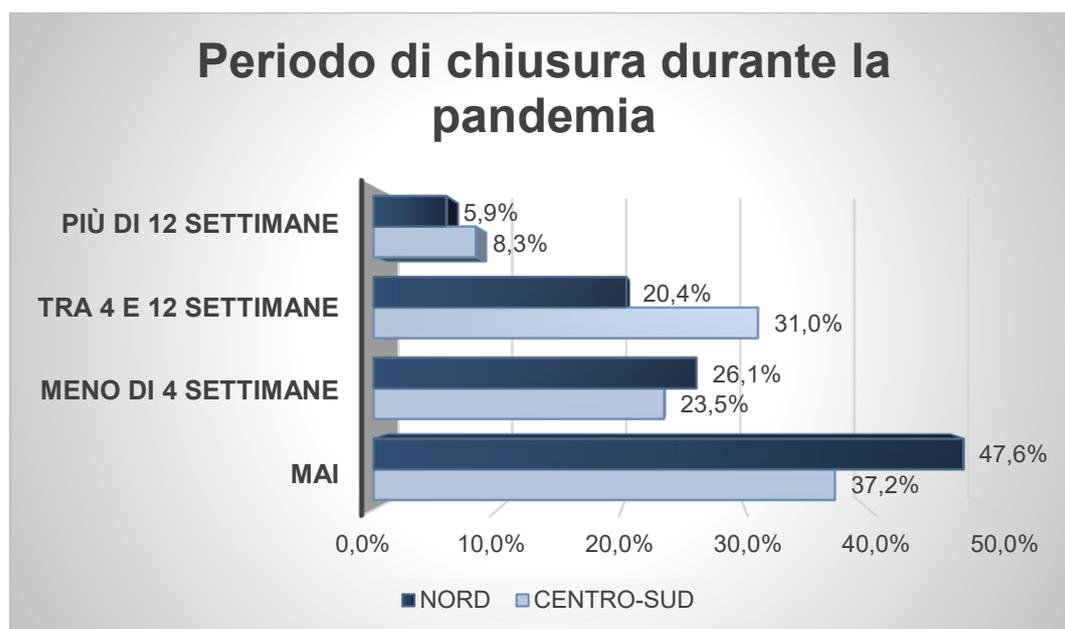


Grafico 7: Confronto del periodo di chiusura durante la pandemia tra nord e centro-sud

Una prima osservazione positiva che può essere fatta è che solo una percentuale molto bassa delle imprese è stata costretta a rimanere chiusa per più di 12 settimane. La maggior parte di esse non ha mai chiuso (47,6% per il nord e il 37,2% per il centro-sud). La restante parte ha affermato di aver interrotto la propria attività per un periodo compreso tra 1 e 3 mesi con percentuali: 20,4% per il nord, 31,0%, invece, per il centro-sud e, infine, per meno di un mese con percentuali: 26,1% per il nord e 23,5% per il centro-sud.

6.2. Percentuale di dipendenti coinvolti:

A ogni azienda è stata chiesta la percentuale di dipendenti coinvolta nell'utilizzo dello Smart-Working:

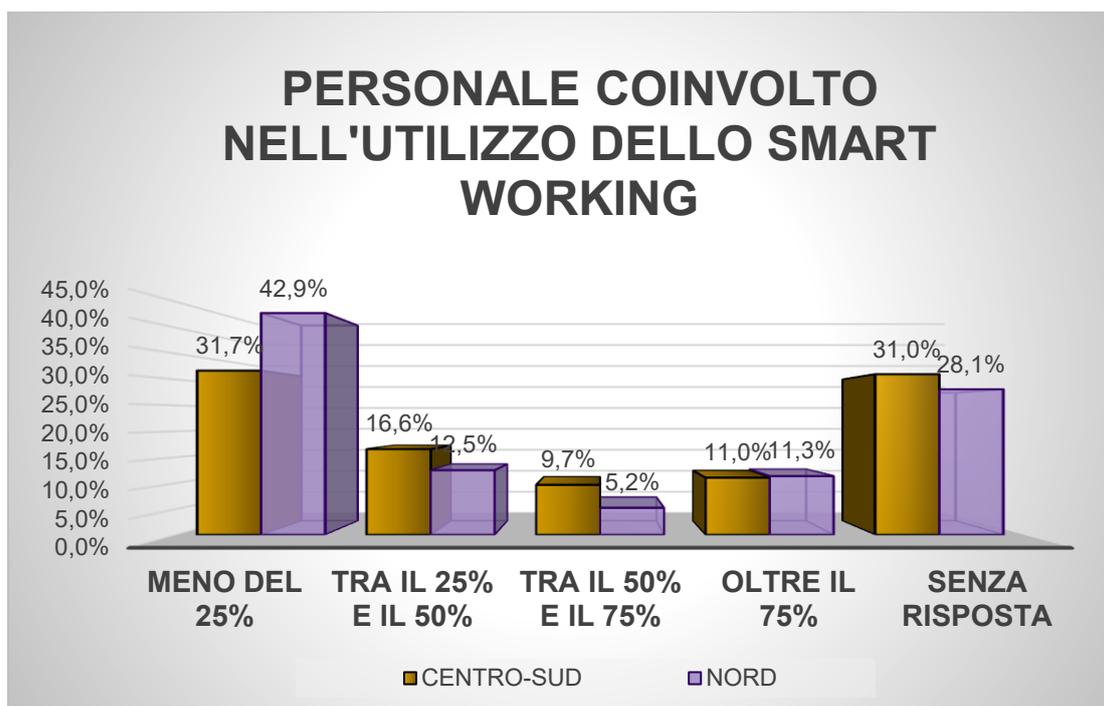


Grafico 8: Confronto del personale coinvolto nell'utilizzo dello Smart-Working tra nord e centro-sud

Complessivamente, un primo risultato visibile è che al centro e al sud Italia è stata coinvolta una quantità maggiore di dipendenti. Dalle risposte date emerge che in tale area geografica sono stati coinvolti meno del 25% dei dipendenti dal 31,7% delle imprese, mentre al nord dal 42,9% delle imprese. Più del 15% delle aziende ubicate al centro-sud ha coinvolto i propri dipendenti per una percentuale compresa tra il 25% e il 50%; invece, al nord la stessa risposta è stata data da circa il 12% delle imprese. Le aziende che hanno coinvolto quasi la totalità dei dipendenti sono relativamente poche, circa il 10% di coloro che lavorano al centro-sud ha coinvolto il proprio personale con una percentuale che

va dal 50% al 75% e oltre il 75%, mentre al nord il 5,2% ha coinvolto una percentuale compresa tra il 50% e il 75% dei propri dipendenti e l'11,3% ha coinvolto oltre il 75% del personale.

6.3. Percentuale ore svolte in Smart-Working

È stato ritenuto importante conoscere la quantità di Smart-Working, in ore lavorative, che è stata svolta durante l'emergenza pandemica e nel periodo successivo al primo lockdown: si è dunque chiesto alle aziende di assegnare la percentuale di ore in Smart-Working, che sono state svolte dal primo periodo della pandemia fino al momento in cui è stata fatta l'indagine, entro dei range che vanno dal “meno del 25% delle ore lavorate” a “oltre il 75% delle ore lavorate”.

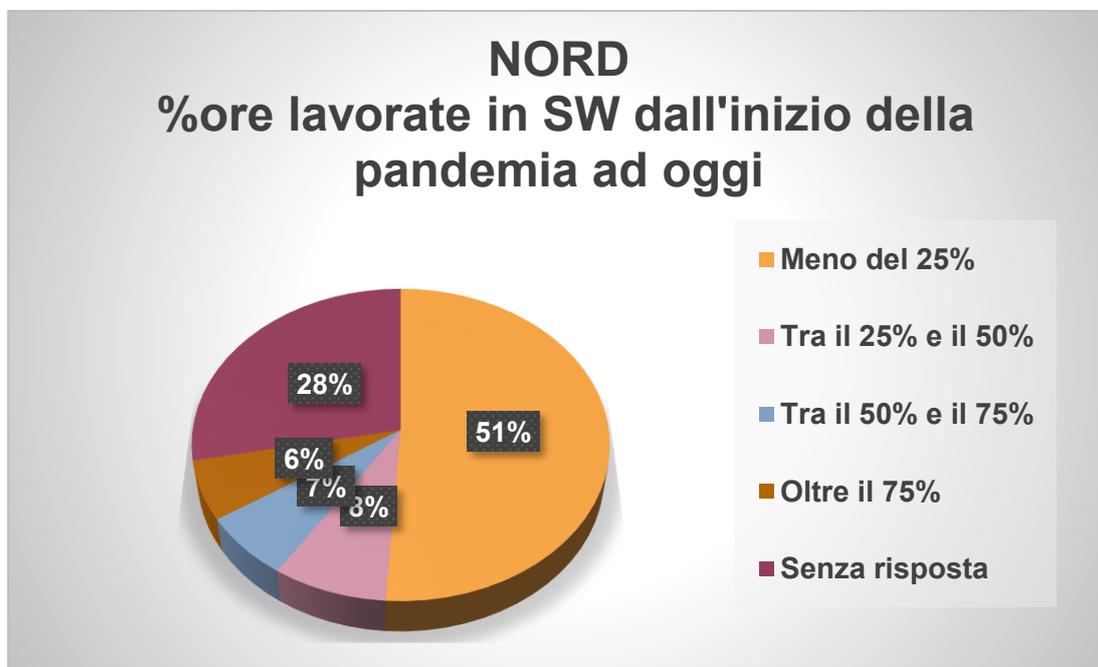


Grafico 9: Percentuale delle ore lavorate in Smart-Working al nord

Dai risultati è emerso che, per le aziende del nord, solo il 6% è riuscito a utilizzare lo Smart-Working quasi a pieno, ovvero per oltre il 75% delle ore lavorative. Una parte delle altre aziende ha adottato un sistema ibrido in cui il 7% ha permesso ai propri lavoratori di lavorare in Smart per un intervallo compreso tra 50% e il 75%, l'8% ha fatto lavorare in Smart-Working il proprio personale tra il 25% e il 50% delle loro ore lavorative, il restante 51% delle aziende ha fatto lavorare i propri dipendenti in Smart solo per una quantità inferiore al 25% delle ore lavorative.

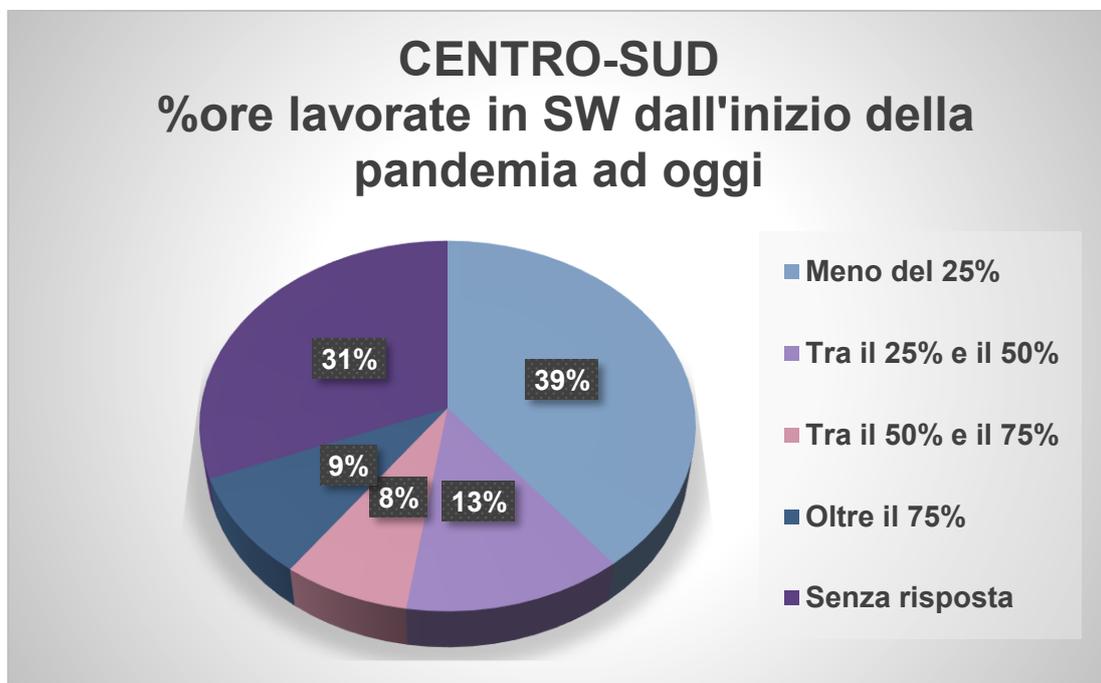


Grafico 10: Percentuale delle ore lavorate in Smart-Working al centro-sud

Anche per le aziende del centro-sud solo il 9% è riuscito a fare un utilizzo quasi totale dello Smart-Working (per oltre il 75% delle ore lavorative). Le aziende rimanenti hanno, in parte, adottato un sistema ibrido in cui l'8% ha permesso ai propri lavoratori di lavorare in Smart per un intervallo compreso tra 50% e il 75%, il 13% delle imprese sottoposte all'indagine ha fatto lavorare in Smart-

Working il proprio personale tra il 25% e il 50% delle loro ore lavorative, mentre il 39% solo per una quantità inferiore al 25% delle ore lavorative.

Questi valori si rendono comprensibili, se si tiene conto del fatto che la maggior parte di queste imprese opera in settori in cui le attività da svolgere, per loro natura, richiedono la presenza dei lavoratori.

6.4. Variazioni rispetto alle normali condizioni lavorative

È stato poi chiesto di valutare la variazione di alcuni aspetti rispetto alle condizioni lavorative definite “normali” del pre-pandemia.

Le risposte possibili erano:

- Aumentato
- Diminuito
- Invariato
- Sensibilmente aumentato
- Sensibilmente diminuito

Il primo aspetto che è stato chiesto di valutare è l'efficienza dei dipendenti nello svolgimento del loro lavoro:

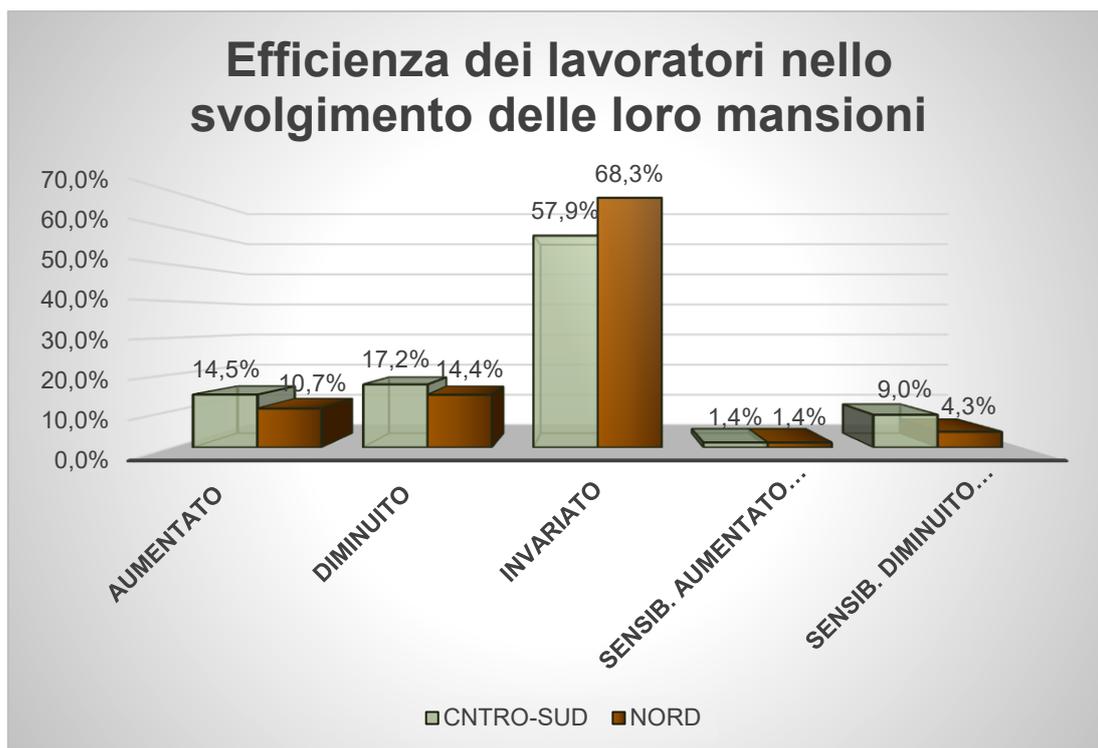


Grafico 11: Variazione dell'efficienza dei lavoratori nello svolgimento delle loro mansioni

I risultati mostrano che, in generale, l'efficienza del lavoro dei dipendenti non è cambiata (68,3% per il nord e 57,9% per il centro-sud). Tra le rimanenti aziende, una piccola maggioranza ha dichiarato che l'efficienza sia diminuita, (14,4% al nord e 17,2% al centro-sud). Subito dopo in termini di valori, è stata data come risposta che l'efficienza dei lavoratori è aumentata (10,7% per il nord e 14,5% per il centro-sud). Infine, la risposta "Sensibilmente aumentato" è stata data dall'1,4% delle aziende sia per il nord che per il centro-sud e "Sensibilmente diminuito" dal 4,3% delle imprese del nord e dal 9,0% delle imprese del centro-sud.

Il secondo aspetto sottoposto ad analisi riguarda la variazione di produttività delle aziende intervistate:

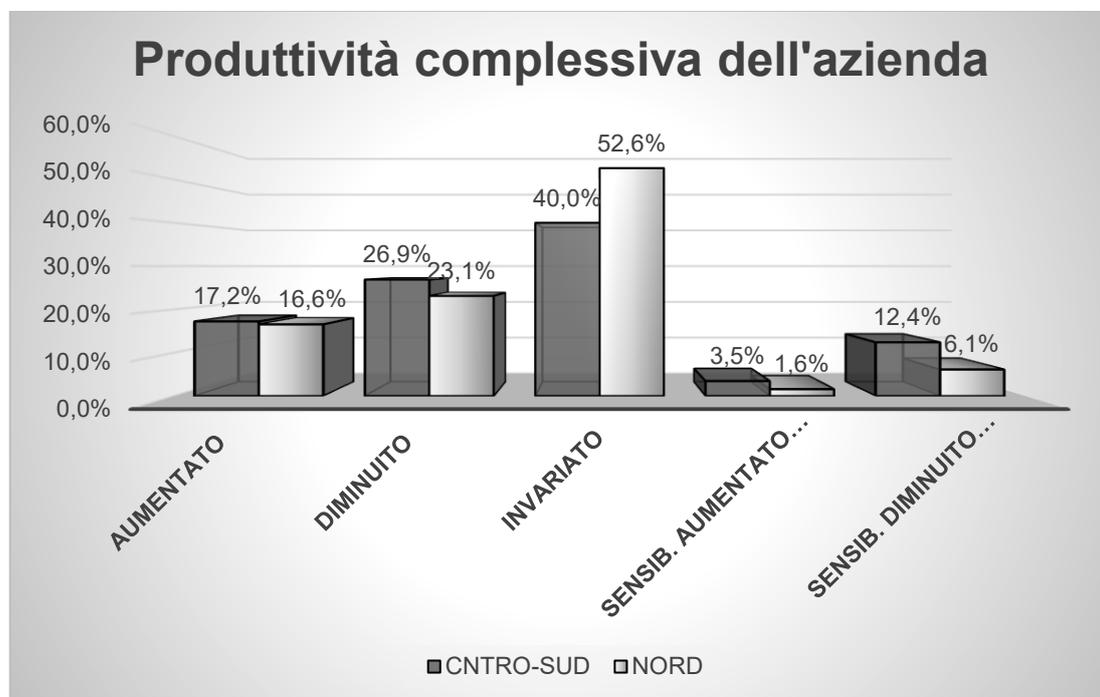


Grafico 12: Variazione della produttività complessiva dell'azienda

Quasi la metà delle aziende intervistate ha affermato che la produttività complessiva non ha subito cambiamenti. Tuttavia, il 23,1% delle imprese del nord e il 26,9% delle imprese del centro-sud hanno riscontrato una riduzione della produttività e, il 6,1% (nord) e il 12,4% (centro-sud), una *notevole* riduzione della produttività aziendale. La capacità di produzione risulta, invece, essere aumentata nel 16,6% e nel 17,2% delle imprese e sensibilmente aumentata solo per l'1,6% e per il 3,5% rispettivamente per le imprese appartenenti al nord e al centro-sud.

Il terzo aspetto analizzato è quello relativo al numero di riunioni effettuate:

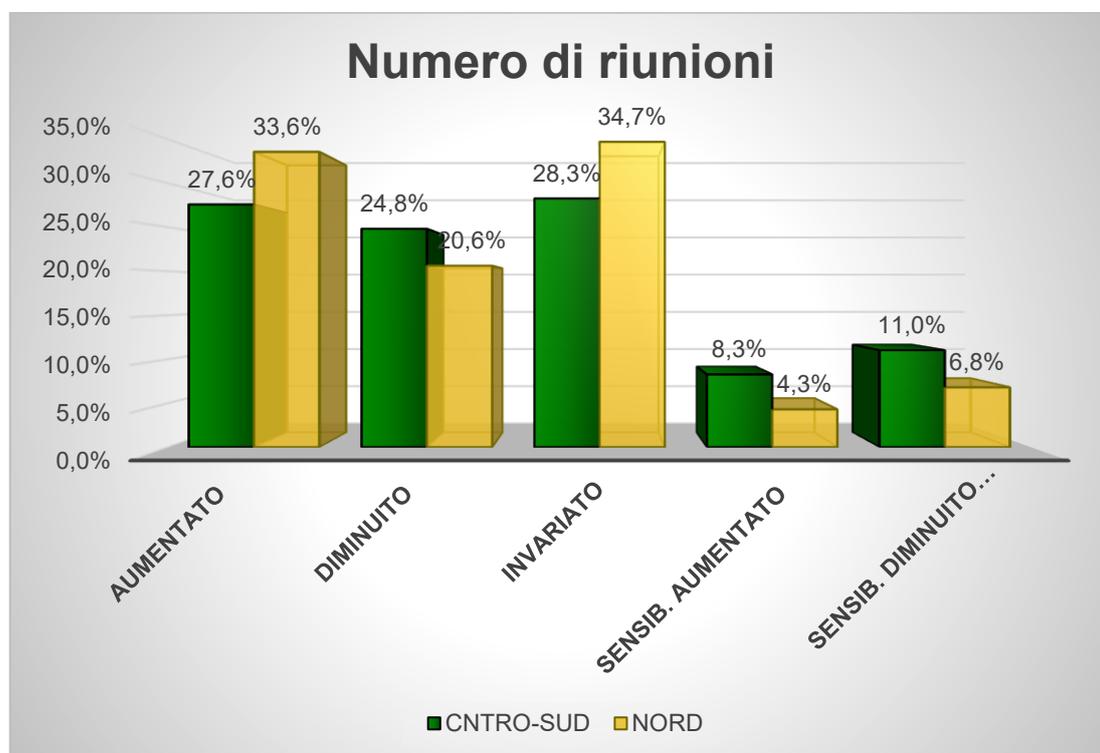


Grafico 13: Variazione del numero di riunioni effettuate

Il risultato ottenuto è che circa il 35% del nord e circa il 28% del centro sud segnalano un aumento del numero di riunioni. L'8,3% (centro-sud) e il 4,3% (nord), indicano, invece, un sensibile aumento. Tale effetto risulta essere prevedibile dato che, quando non si lavora più in presenza, la comunicazione tra colleghi deve avvenire attraverso riunioni virtuali.

Tuttavia, una quota significativa delle restanti società ha riportato un decremento o una significativa diminuzione del numero di incontri (35,8% al centro-sud e 27,4% al nord). L'interpretazione di tali valori è riconducibile al periodo interruzione delle attività lavorative. Infatti, molte aziende a causa del periodo di chiusura non hanno più potuto svolgere le loro attività e, di conseguenza, anche gli incontri e le riunioni non hanno avuto luogo.

Il quarto aspetto sottoposto a valutazione, rispetto al periodo pre-pandemia, riguarda l'organizzazione del lavoro per obiettivi:

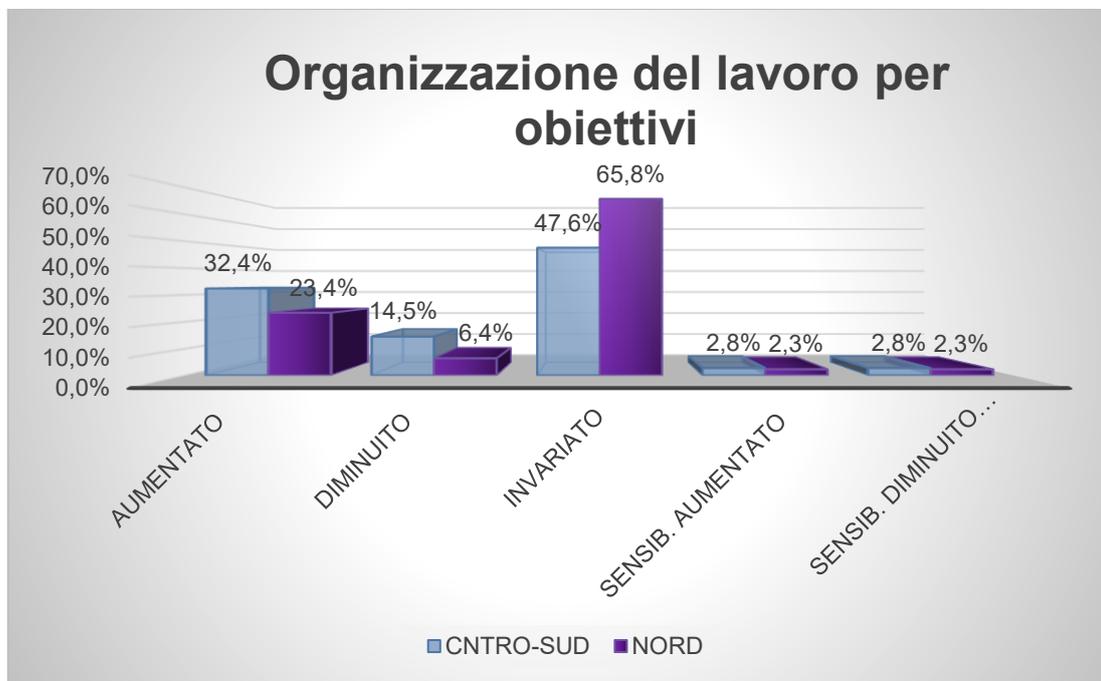


Grafico 14: Variazione dell'organizzazione del lavoro per obiettivi

I risultati hanno mostrato, ancora una volta, che nel complesso l'organizzazione del lavoro per obiettivi è rimasta invariata (nord: 65,8%, centro-sud: 47,6%). Tuttavia, il 32,4% delle imprese del centro-sud e il 23,4% delle imprese del nord hanno dichiarato che si è verificato un aumento. Nel complesso, questi risultati

non sono incoraggianti, in quanto dimostrano la resistenza al cambiamento, che spesso è una caratteristica delle aziende più piccole.

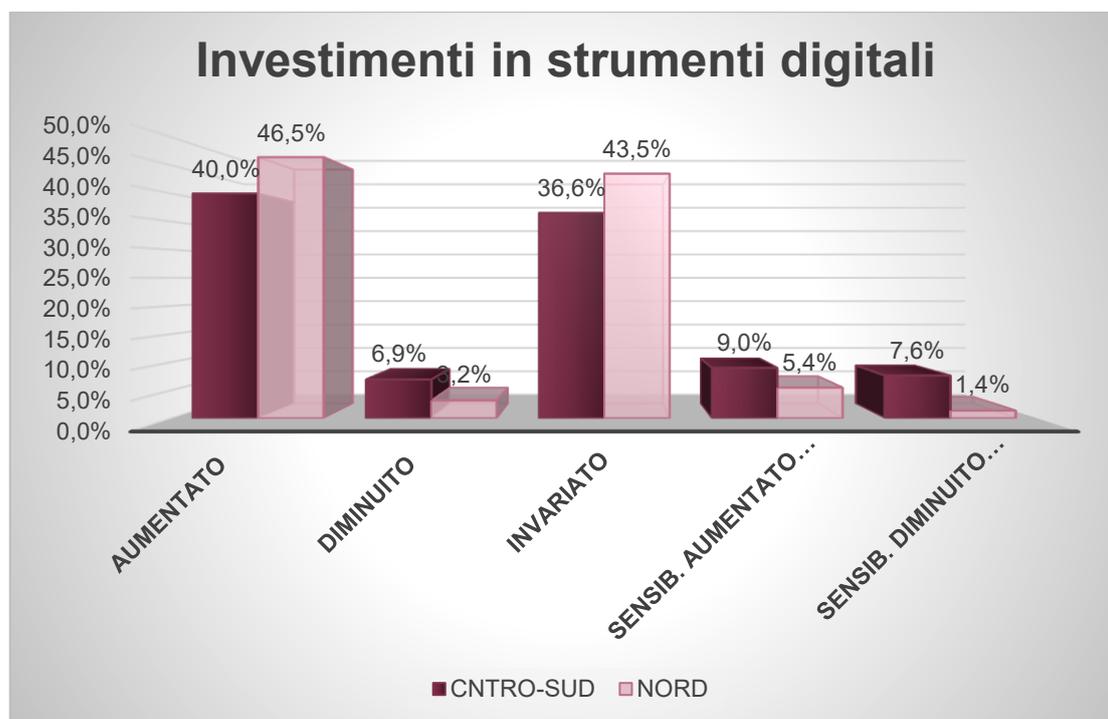


Grafico 15: Variazione degli investimenti in strumenti digitali

L'investimento in strumenti digitali può rappresentare uno dei maggiori fattori che ostacolano l'adozione dello Smart-Working da parte delle PMI. Secondo l'indagine effettuata, è emerso che circa il 40% delle aziende tra Nord e Centro Sud ha investito in strumenti digitali al fine di fornire ai dipendenti i dispositivi necessari per svolgere il lavoro a distanza. Questi investimenti sono stati utilizzati per:

- Dotare i dipendenti di strumenti tecnologici, come attrezzature informatiche e connessioni web

- Fornire supporto tecnico ai dipendenti
- Effettuare corsi di formazione
- Implementare sistemi di monitoraggio dei dipendenti
- Permettere l'accesso alla rete aziendale da remoto.

Nonostante ciò, più del 40% delle imprese del nord e più del 35% delle imprese del centro-sud non hanno adottato alcuna azione particolare, di conseguenza i loro investimenti sono rimasti invariati.

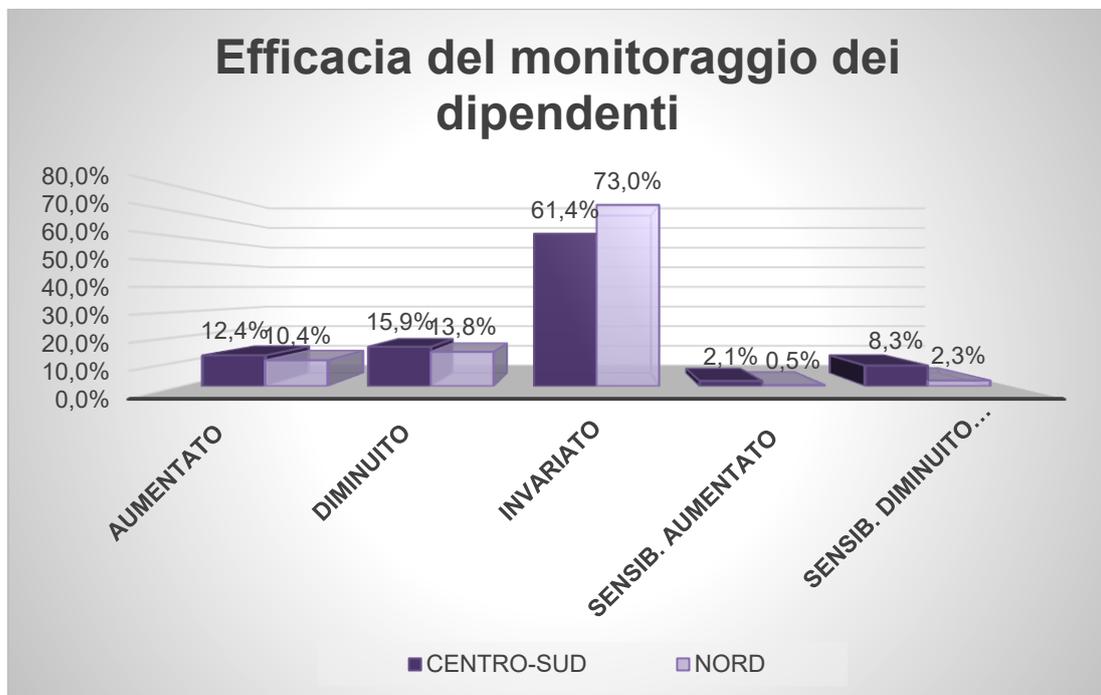


Grafico 16: Variazione dell'efficacia di monitoraggio dei dipendenti

Per una percentuale molto alta di aziende (73% Nord, 61,4% Centro Sud) l'efficacia del monitoraggio dei dipendenti è rimasta la stessa. Il fatto rassicurante è che l'efficienza non è nemmeno diminuita in modo significativo, il che, al contrario, avrebbe potuto essere un risultato atteso, date le condizioni di lavoro molto diverse in cui si sono trovati a lavorare dipendenti e datori di

lavoro. Infine, circa il 10% delle aziende del Centro Nord e Centro Sud ha segnalato un aumento dell'efficacia del monitoraggio dei dipendenti

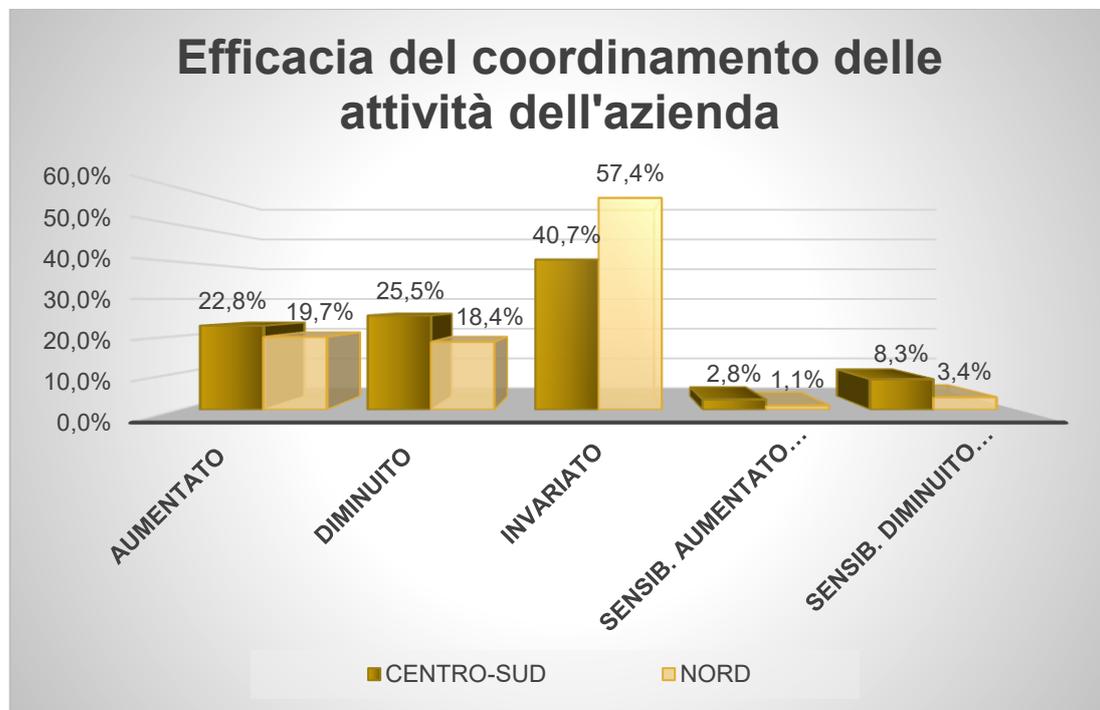


Grafico 17: Variazione dell'efficacia del coordinamento delle attività dell'azienda

Anche l'efficacia del coordinamento delle attività all'interno delle aziende intervistate è cambiata poco nella maggior parte delle aziende. Circa il 20% delle imprese ha affermato che il coordinamento delle attività è migliorato, mentre il 33,8% delle imprese del centro-sud e il 21,8% del nord ha affermato di aver registrato un calo o un forte calo nell'adeguatezza del coordinamento delle attività.

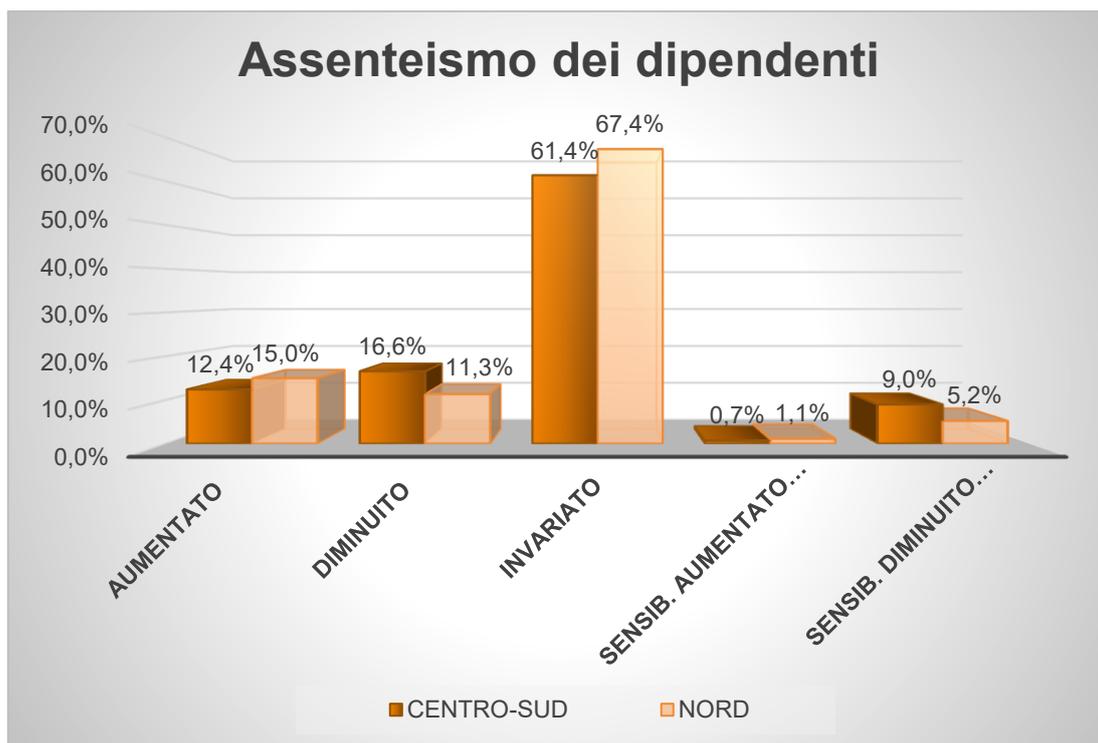


Grafico 18: Variazione dell'assenteismo dei dipendenti

L'11,3% dei manager appartenenti alla categoria delle imprese del nord e il 16,6% di coloro che appartengono alla categoria delle imprese del centro-sud hanno affermato che le loro aziende hanno avuto un tasso di assenze invariato rispetto al periodo pre-pandemico. Una percentuale inferiore al 20% per entrambe le categorie sostiene, invece, che l'assenteismo dei propri dipendenti sia diminuito o sensibilmente diminuito. È stato, inoltre, riscontrato un aumento dell'assenteismo solo nel 15% ed nel 12,4% delle aziende, rispettivamente, situate al nord e al centro-sud. Infine, un percentuale molto bassa, costituita dall'1,1% per il nord e dallo 0,7% per il centro-sud, ha affermato che il tasso di assenze del personale è sensibilmente aumentato.

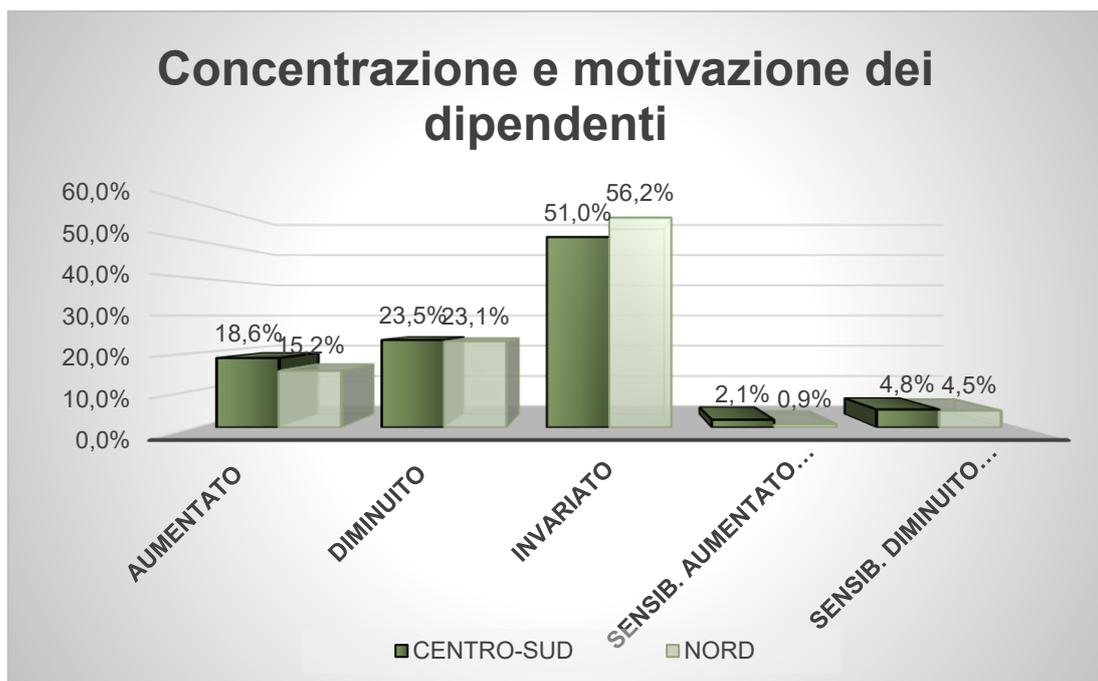


Grafico 19: Variazione della concentrazione e della motivazione dei dipendenti

Un fattore che avrebbe potuto subire delle variazioni notevoli è quello dell'attenzione e della motivazione del personale, sia per le conseguenze che ha causato l'emergenza stessa sulle persone, che per i cambiamenti improvvisi che ogni dipendente ha dovuto affrontare. Un risultato rassicurante è che, d'altra parte, questo aspetto non è diminuito in modo significativo. Per la maggior parte delle aziende è rimasto lo stesso (51% al centro-sud e 56,2% al nord) o è addirittura aumentato (18,6% nel centro-sud, 15,2% nord). Tuttavia, alcune aziende hanno effettivamente assistito a un calo della capacità di attenzione dei dipendenti, con un risultato comune di circa il 28% delle aziende situate sia al centro-sud che al nord.

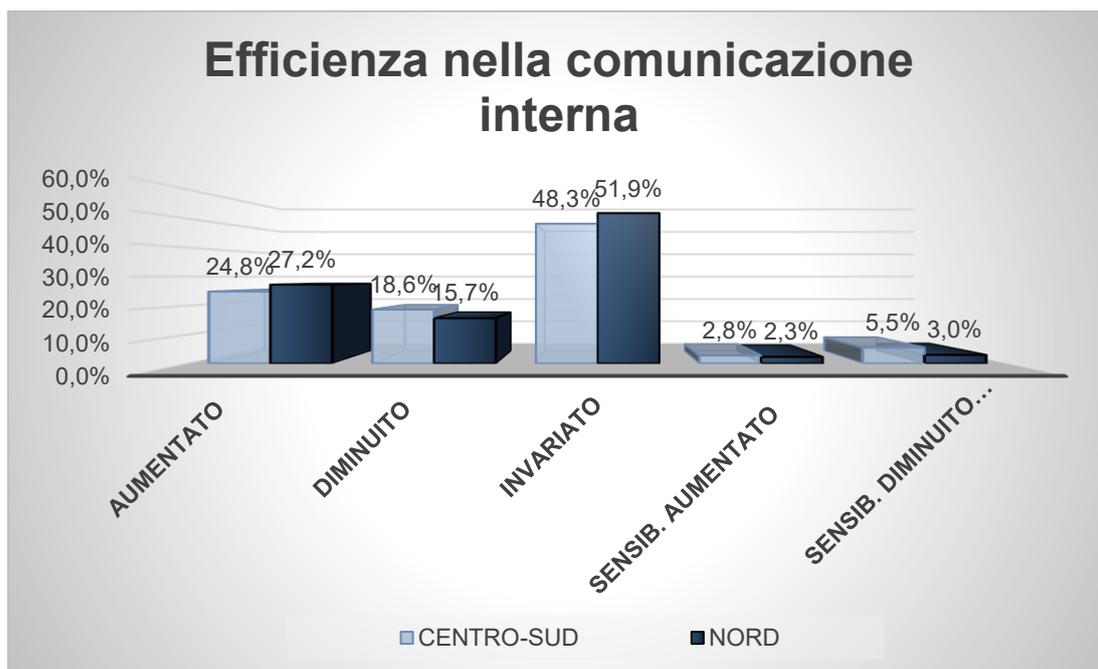


Grafico 20: Variazione dell'efficienza nella comunicazione interna

Non è stata rilevata nessuna variazione significativa nell'efficienza della comunicazione interna tra i collaboratori delle imprese intervistate. Infatti, il 51,9% delle imprese del Nord e il 48,3% delle imprese del Sud hanno affermato di non aver avuto né miglioramenti né peggioramenti relativamente a tale aspetto. Invece, per circa il 30% di entrambe le aree geografiche la comunicazione è migliorata, il che costituisce un risultato positivo. Infine, rispetto al pre-pandemia, circa il 20% delle aziende ha riscontrato difficoltà nella comunicazione.

6.5. Variazione del fatturato 2019/2020

Un aspetto fondamentale, ritenuto necessario da analizzare, è quello del fatturato aziendale. A ciascun manager delle imprese intervistate è stato chiesto se il fatturato della propria azienda abbia subito variazioni rispetto al 2019 e, in caso di risposta affermativa, di quanto sia cambiato, in positivo o in negativo, in un range compreso tra 1% e 35%, 36% e 75% e oltre 75%.

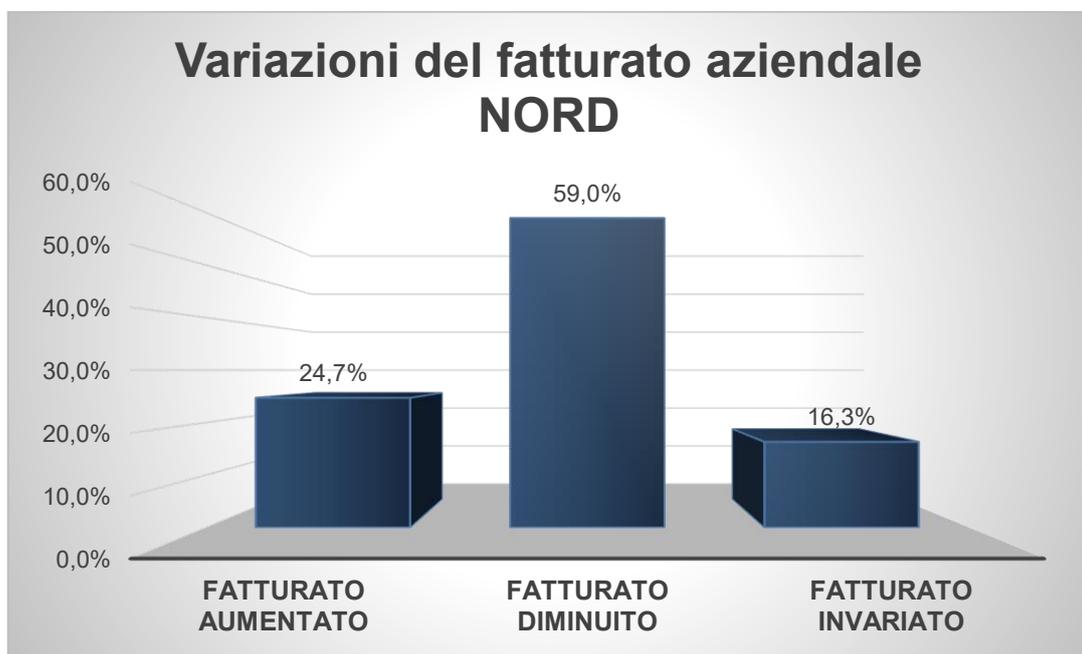


Grafico 21: Variazioni del fatturato aziendale al Nord

Per le società con sede nel nord Italia, solo il 16,3% ha affermato che la struttura finanziaria è rimasta la stessa. Al contrario, la maggioranza (59%) ha riportato un calo del fatturato, mentre il 24,7% ha risposto segnalando un aumento del fatturato.

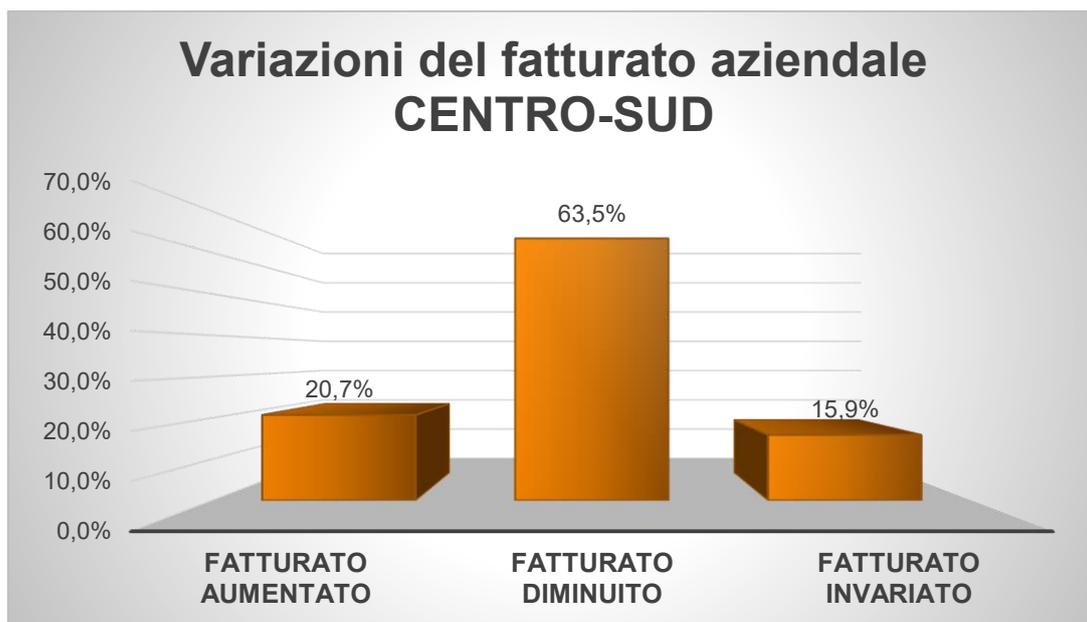


Grafico 22: Variazioni del fatturato aziendale al Centro-Sud

Nel 63,5% dei casi le aziende del centro-sud Italia hanno registrato un calo del fatturato. Il 15,9% ha dichiarato che il fatturato è rimasto invariato, mentre il 20,7% ha affermato che la loro condizione finanziaria è migliorata.

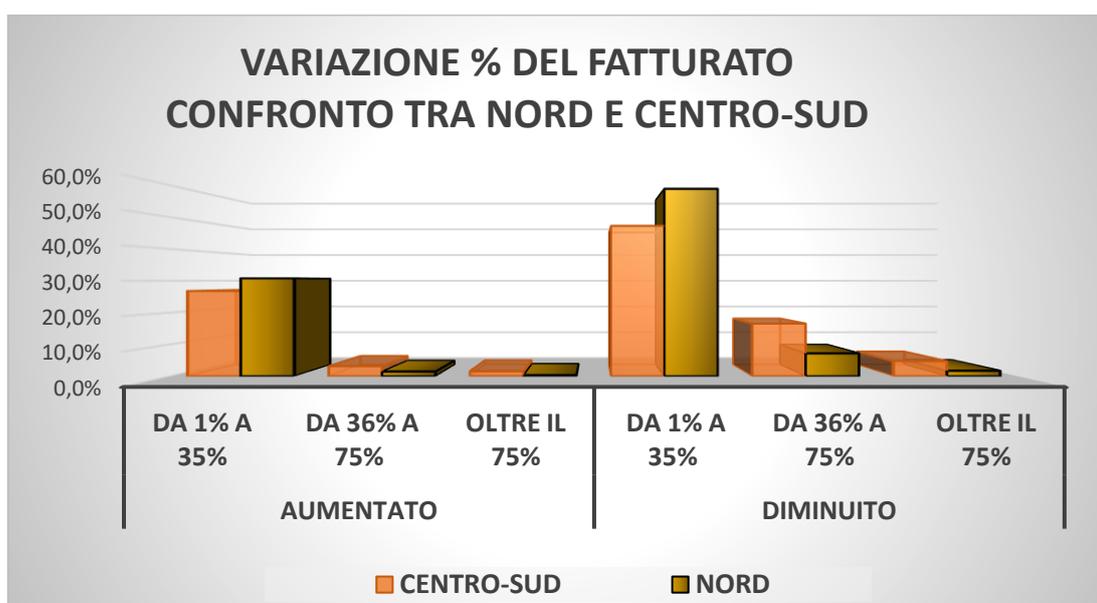


Grafico 23: Variazione % del fatturato, confronto tra Nord e Centro-Sud

Infine, le aziende hanno indicato di che entità fosse la variazione nel loro fatturato. Come mostra il grafico, sia in caso di variazione positiva che negativa la risposta maggiormente data corrisponde a una variazione tra l'1% e il 35%. Una percentuale leggermente superiore, tra le restanti, ha dato come risposta, in caso di calo del fatturato, "dal 36% al 75%". Solo un'impresa al nord (0,3%) e due al centro-sud (1,6%) hanno registrato un aumento del fatturato superiore al 75%. Invece, il 4,7% (centro-sud) e l'1,7% (nord) hanno dichiarato che il fatturato è stato completamente annullato a causa delle chiusure, o comunque ridotto di oltre il 75%.

6.6. Soddisfazione dello Smart-Working

Come è stato detto nella prima parte di questo lavoro di tesi, l'emergenza Covid-19 ha accelerato un cambiamento nell'organizzazione del lavoro che normalmente richiederebbe anni, provando che lo Smart-Working potrebbe interessare un gran numero di aziende, non solo di grandi dimensioni.

Questa sezione tratta della soddisfazione delle imprese, che hanno partecipato al test, relativamente all'utilizzo dello smart-working.

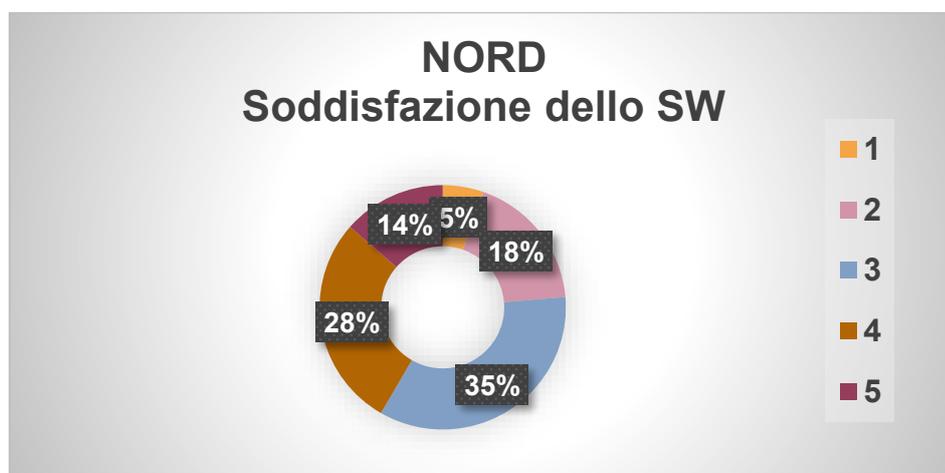


Grafico 24: Soddisfazione dello Smart-Working al Nord

La percentuale di aziende del Nord Italia che è rimasta molto soddisfatta dello Smart-Working e che, dunque, ha risposto dando un valore uguale a 5, è pari al 14%. Una valutazione pari a 4 è stata data dal 28% delle imprese, mentre la maggior parte di esse (35%) ha assegnato un punteggio di 3. La restante parte costituita dal 18% e dal 5% ha dato rispettivamente 2 e 1 come punteggio.

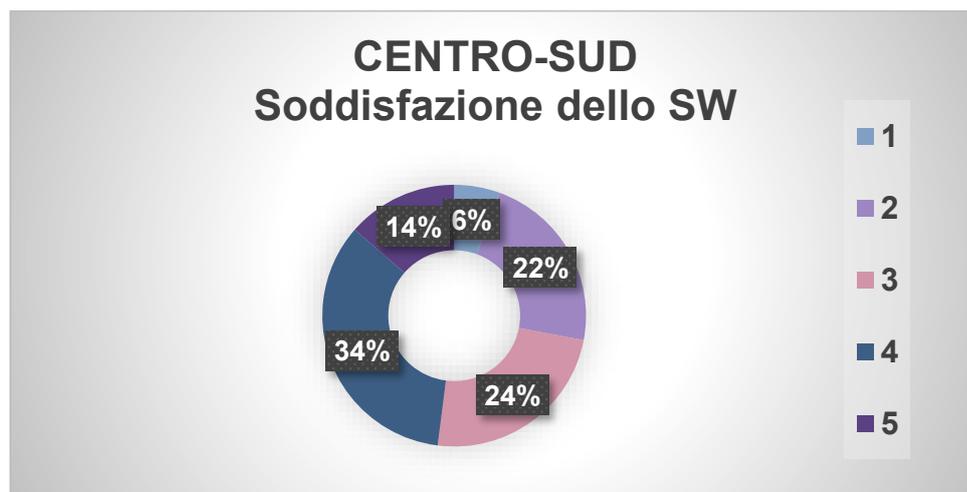


Grafico 25: Soddisfazione dello Smart-Working al Centro-Sud

I punteggi assegnati dalle imprese situate nel centro e nel sud Italia non si scostano molto da quelli attribuiti dalle imprese del nord. Infatti, anche in questo caso la percentuale di aziende che ha risposto dando un valore uguale a 5 è pari al 14%. Il 34% ha, invece, conferito un punteggio pari a 4. Infine, il 22% ha valutato lo smart-working con un punteggio di 2 e il 6% ha dato un punteggio pari a 1, mostrando un forte scontento.

6.7. Prospettiva futura: aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo smart-working nell'azienda

L'ultima parte del questionario è stata dedicata all'analisi delle prospettive future delle aziende che hanno partecipato al test.

È stato, dunque, chiesto di valutare con un punteggio da uno a cinque alcuni fattori che potrebbero influenzare le aziende sulla scelta di utilizzare lo smart-working in futuro.

Tali aspetti sono:

- Possibilità di sviluppare una cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi
- Migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti
- Promuovere la mobilità sostenibile
- Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro

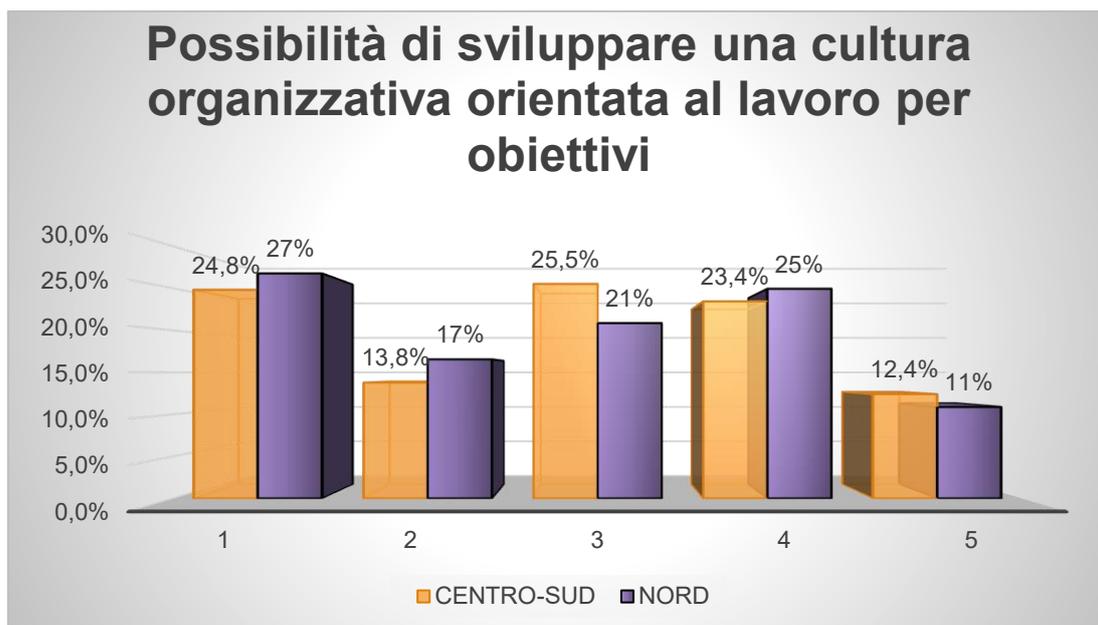


Grafico 26: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart-Working in futuro: Possibilità di sviluppare una cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi

Come mostra il grafico, le risposte ottenute sono distribuite su tutti e 5 i valori con percentuali vicine tra loro. circa il 30% delle imprese totali ha valutato tale fattore con un punteggio pari a 1. Il 13,8% delle imprese del nord ed il 17% delle imprese del centro-sud hanno dato come punteggio 2. Una percentuale un po' più elevata, intorno al 25% ha valutato tale fattore con un punteggio di 3 o 4. Infine, circa il 12% ha dato il massimo punteggio (pari a 5) sia al nord che al centro-sud.

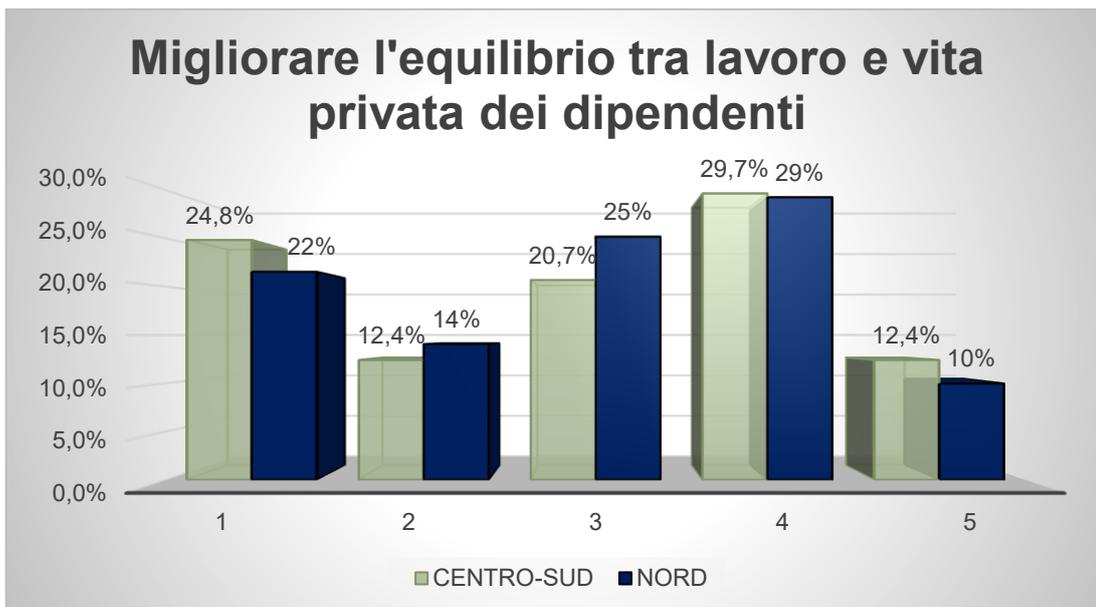


Grafico 27: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart-Working in futuro: Migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti

Anche in questo caso le risposte sono distribuite su tutti e 5 i valori con percentuali simili. Complessivamente, la maggior parte delle aziende ritengono di essere disposte a continuare ad utilizzare in futuro lo smart-working, se migliora l'equilibrio tra lavoro e vita privata.

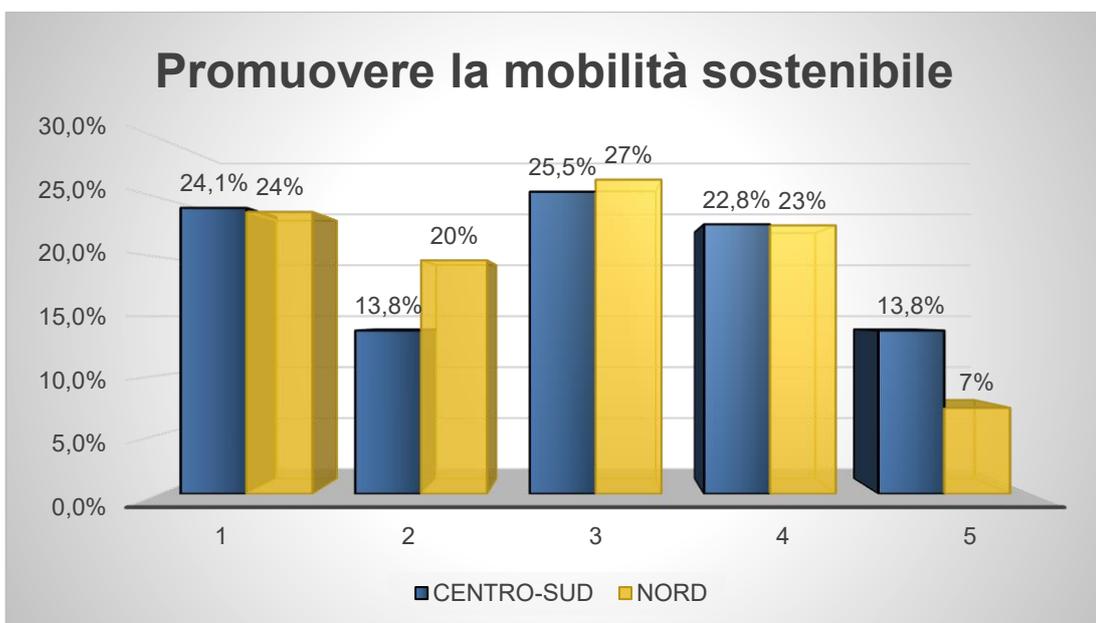


Grafico 28: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart-Working in futuro: Promuovere la mobilità sostenibile

Questo fattore non ha una forte incidenza sulla maggior parte delle aziende che, infatti, hanno assegnato un valore compreso tra 1 e 3. Il 36,6% delle aziende ubicate al nord ha attribuito valori compresi tra 4 e 5, mentre al centro-sud questi valori sono stati scelti dal 30% delle aziende complessive.

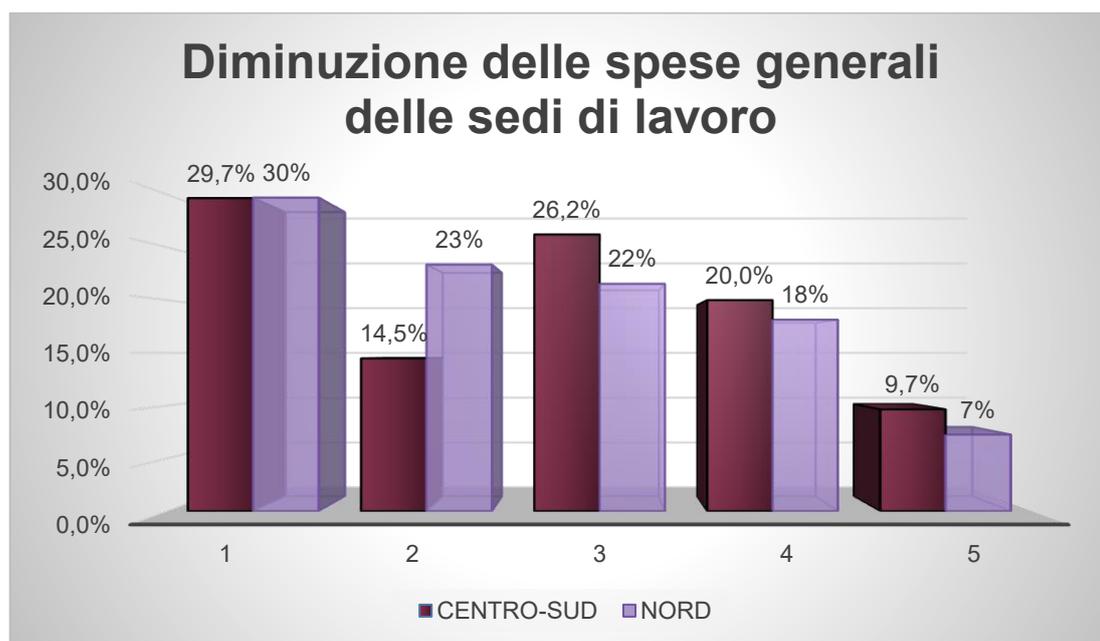


Grafico 29: Aspetti che influiscono sulla scelta di utilizzare lo Smart-Working in futuro: Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro

Infine, anche i fattori legati alla riduzione delle spese generali sul posto di lavoro non condizionano particolarmente la scelta delle imprese. Infatti, il 29,7% delle aziende del nord e il 30% del centro-sud valutano questo fattore come 1, il 14,5% (centro-sud) ed il 23% (nord) hanno scelto un valore pari a 2, il 26,2% (centro-sud) ed il 22% (nord) hanno ritenuto che tale fattore abbia un'influenza pari a 3. Infine, circa il 30% (centro-sud) e il 25% (nord) delle aziende ritengono che questo fattore abbia un'elevata influenza nella loro scelta per il futuro utilizzo dello smart-working.

6.8. Terminata la pandemia

Nella prima parte di questo lavoro di tesi, gli argomenti relativi al post-pandemia sono stati trattati da una prospettiva più ampia. In quest'ultimo paragrafo è stato ritenuto necessario discuterne con le aziende intervistate, al fine di capire quali fossero le loro prospettive future dopo la pandemia. Le domande poste sono state:

- Al di fuori di un contesto di pandemia, qual è la percentuale delle attività dell'azienda che potenzialmente potrebbero essere svolte in smart-working?
- Terminata la pandemia, ritiene che l'azienda adotterà una modalità di lavoro caratterizzata da maggiore flessibilità organizzativa in termini di orario e di scelta del luogo di lavoro?

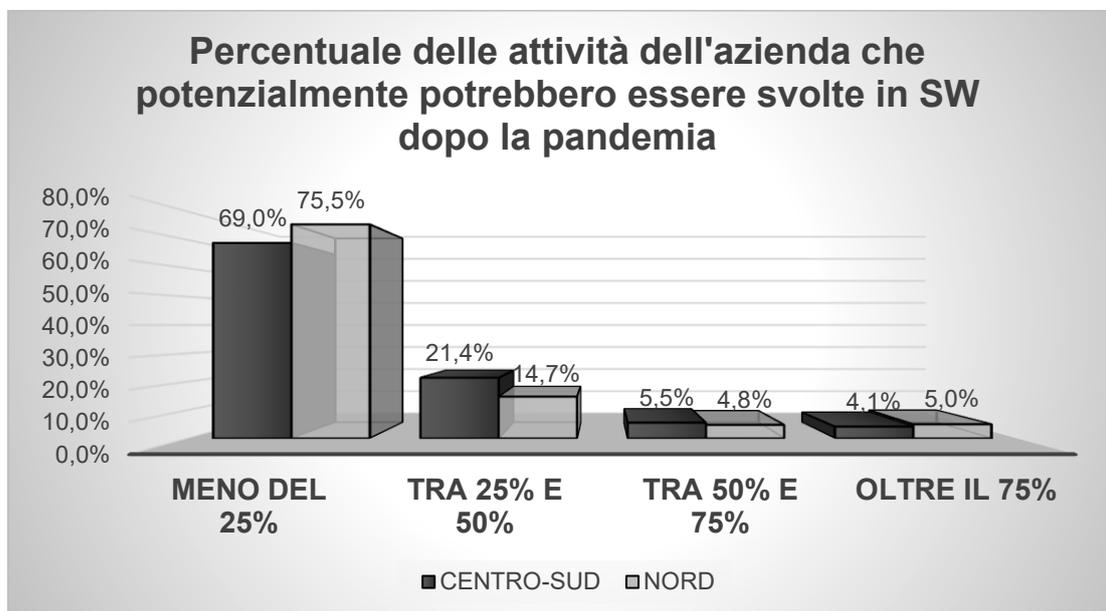


Grafico 30: Percentuale delle attività dell'azienda che potenzialmente potrebbero essere svolte in Smart-Working nel Post-Pandemia

Quasi tutte le aziende intervistate hanno risposto che solo una piccola parte del proprio lavoro può essere svolta in smart-working. Questo risultato è alquanto prevedibile a causa della cultura che esiste all'interno delle PMI, in particolare delle piccole imprese, e della mancanza di opportunità di investimento dovuta al fatto che la maggior parte delle aziende analizzate sono piccole realtà. Inoltre, come è stato più volte sottolineato, la natura del lavoro svolto da queste aziende richiede la presenza fisica di dipendenti.

Il 14,7% delle imprese situate al nord ha risposto che le attività che potrebbero essere svolte in Smart-Working rientrano tra il 25% e il 50%, mentre al centro-sud tale risposta è stata data dal 21,4% delle aziende intervistate. Infine, una percentuale molto bassa, intorno al 5% ha dato come risposte che le attività che potrebbero essere svolte, in futuro, in smart-working potrebbero essere comprese tra il 50% e il 75%, oppure, oltre il 75%.

Infine, quando è stato chiesto se, terminata la pandemia, si ritenesse che l'azienda avrebbe adottato una modalità di lavoro caratterizzata da maggiore flessibilità organizzativa in termini di orario e di scelta del luogo di lavoro, la metà delle imprese, come mostra il grafico sottostante, ha risposto di no. Le restanti aziende hanno risposto di sì, ma in maniera limitata, con una percentuale di 38,6% per il centro-sud e del 42,2% per il nord e “sì, in maniera estensiva” solo per l'11% al centro-sud e per il 6,4% al nord.

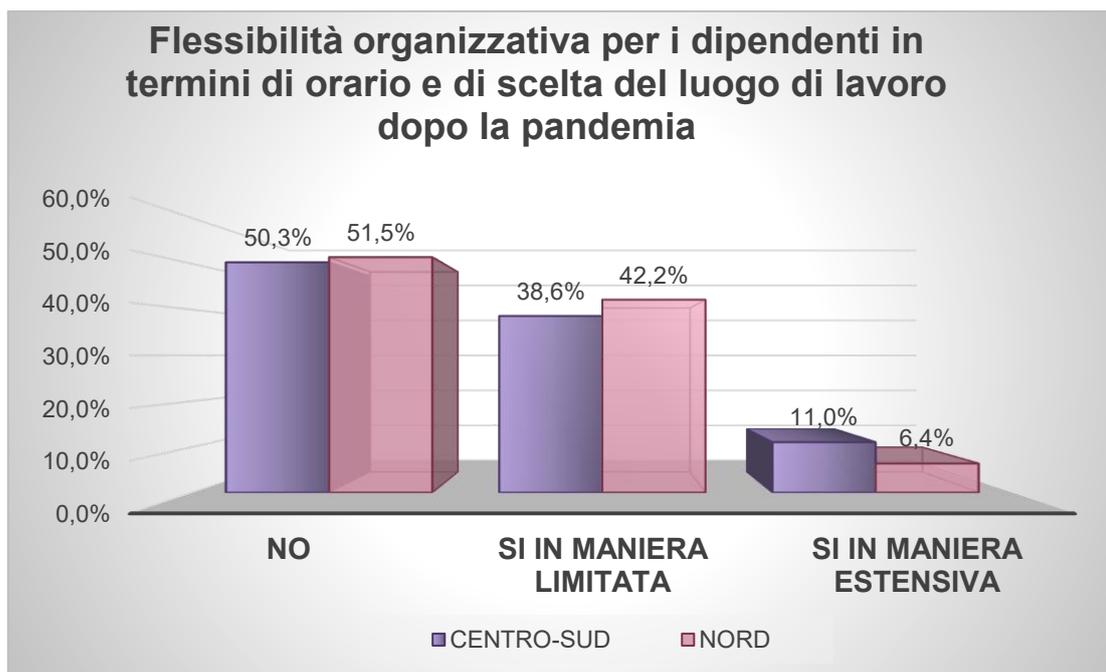


Grafico 31: Flessibilità organizzativa per i dipendenti in termini di orario e di scelta del luogo di lavoro dopo la pandemia

Conclusioni

La seguente tesi aveva il fine di valutare l'impatto che la pratica dello Smart-Working ha avuto sulla leadership e sulla gestione del personale nelle PMI.

Se ne riportano di seguito le principali conclusioni:

La prima conclusione che si può trarre dalla presente ricerca è che la pandemia ha portato a improvvisi e necessari cambiamenti organizzativi, che hanno sconvolto i sistemi e le strutture organizzative delle aziende ed hanno esplicitato, nei leader, la mancanza di adeguate competenze utili ad affrontare situazioni incerte e imprevedibili come quella in cui ci siamo trovati. L'accento va posto su quelle capacità e comportamenti che consentirebbero alla persona di "guardare avanti", adottando una prospettiva di medio lungo periodo, anticipando futuri scenari e opportunità e rispondendo prontamente al cambiamento.

Infatti, essere in grado di sfidare o rispondere al cambiamento è un fattore chiave per la sopravvivenza di un'organizzazione, nonostante sia chiaro che, per qualsiasi impresa, sopravvivere a un evento come quello di una pandemia globale risulta già molto complesso.

Un secondo insegnamento è sicuramente quello legato al fatto che la mentalità dei leader deve evolvere e sradicarsi dal concetto tradizionale, mettendo in atto un sistema basato sulla collaborazione, sulla fiducia, sulla flessibilità e sull'autonomia dei dipendenti. Solo in tal modo le risorse che lavorano all'interno dell'azienda saranno più motivate e quindi lavoreranno in modo più efficiente e produttivo.

Analizzando l'impatto sull'insieme delle aziende a cui è stato somministrato il questionario, poi, si è visto come anche le piccole realtà siano riuscite a modificare la propria struttura e adattarsi a una nuova modalità lavorativa in un

breve lasso di tempo. Questo ha confermato il fatto che esistono diverse modalità di lavoro da remoto applicabili anche a quelle aziende appartenenti a settori per cui, prima, si riteneva fosse difficile adottare un approccio di tipo agile. Inoltre, per alcune di queste aziende lo Smart-Working ha portato benefici in termini economici; infatti, una buona percentuale di queste ha affermato che il fatturato è aumentato. Tuttavia, lo Smart-Working, ha anche messo in luce la scarsa disponibilità tecnologica di molte organizzazioni, che in parte hanno adottato misure per aumentare gli investimenti nell'innovazione tecnologica, e in parte, purtroppo, non sono riuscite a evolversi sotto questo punto di vista.

Un'ulteriore evidenza è che le motivazioni che hanno stimolato l'attivazione dello Smart-Working per le aziende sottoposte ad indagine sono risultate essere soprattutto il miglioramento del benessere organizzativo, la Possibilità di sviluppare una cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi e il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti.

Infine, nonostante una parte delle aziende abbia rilevato un effetto positivo del lavoro da remoto sulle performance dell'organizzazione, aumentando l'efficacia e l'efficienza e portando innovazione nel lavoro, la maggioranza sembra non aver tratto né benefici né detrimenti dall'utilizzo dello Smart-Working sia al nord che al centro-sud Italia.

Bibliografia

- [1] “Dallo smart working d'emergenza al "New normal": nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro” di Osservatorio del Politecnico di Milano
- [2] “Smart working & smart workers: Guida per gestire e valorizzare i nuovi nomadi” di Tiziano Botteri, Guido Cremonesi.
- [3] “Osservatorio Smart Working Smart Working davvero: la flessibilità non basta” di Umberto Bertelè, Alessandro Perego, Raffaello Balocco e Mariano Corso
- [4] “Defining Leadership in Smart Working Contexts: A Concept Synthesis” Michela Iannotta , Chiara Meret e Giorgia Marchetti.
- [5] “Comportamento organizzativo” di Robert Kreitner e Angelo Kinicki.
- [6] “The Human Side of Enterprise” di Douglas McGregor
- [7] “Leadership” R Hughes, RC Ginnett, GJ Curphy - Chicago, Irwin, 1996
- [8] “Leadership e gestione del cambiamento” di Cesare Sansavini
- [9] European Journal of Privacy Law & Technologies: “The smart working, from experimental practice to ordinary modus operandi: legal and application problems” di Luigi Izzo
- [10] Il Sole 24 Ore: “Il Covid ci lascerà con 4,3 milioni di smart worker. Così si preparano le imprese” di Cristina Casadei
- [11] Il Sole 24 Ore: “Perché serve una rivoluzione dello spazio per cambiare il modo di lavorare” di Marco Bentivogli e Daniele Di Fausto
- [12] Il Sole 24 Ore: “Smart working più semplice fino al 31 dicembre. Cosa succederà dal 2022?” di Valentina Melis e Serena Uccello
- [13] IZA COVID-19 Crisis Response Monitoring Italy (June 2020) di Tommaso Colussi

- [14] “Liberare lo smart working dal dibattito ideologico: le tante cose che sappiamo (ma di cui non discutiamo) per l’efficacia del lavoro senza vincoli di luogo e di tempo” di Maurizio Del Conte, Menabò n. 139/2020, Rossella Cappetta - 29 Novembre 2020
- [15] Smart Power Di Joseph S. Nye Jr., 2012
- [16] [P. Morris, Power: A Philosophical Analysis, Manchester University Press, Manchester 2002, pp. 33-35.
- [17] “Cosa è lo Smart Power?” di Antonella Valenti, 7 Ottobre 2021.
- [18] Wilson E. J., *Hard Power, Soft Power, Smart Power*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol. 616, 2008, pp.110-116.
- [19] “Leadership & Change Management. Leadership: non il successo di un singolo ma la forza di un gruppo” di Paola Lucia Floris
- [20] Il Sole 24 Ore: “Lavoro agile, il 40% di imprese continua a usarlo anche nel post pandemia” di Cristina Casadei
- [21] “REINVENTARE IL MANAGEMENT: Proposta di un nuovo modello di management” di Vittorio D’Amato
- [22] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). “The motivation to work”. New York: John Wiley & Sons.
- [23] Herzberg, F. (1966), “Work and the Nature of Man”. World Publishing 60 Company, New York.
- [24] Maslow, A. (1954). Motivation and Personality. Motivation and Personality.
- [25] Ozguner, Z., & Ozguner, M. (2014). A Managerial Point of View on the Relationship between of Maslow’s Hierarchy of Needs and Herzberg’s Dual Factor Theory. International Journal of Business and Social Science, 5(7)

- [26] Dartey-Baah, K., & Amoako, G. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 10.
- [27] Osemeke, M. (2017). Critical Review and Comparism between Maslow, Herzberg and McClelland's Theory of Needs. *Funai Journal of Accounting Business and Finance*.
- [28] Silvestrelli, P. (2007). Teorie della motivazione. In R. Cafferata, *Direzione aziendale e organizzazione* (p. 329-354)

Smart-working e produttività ai tempi del Covid-19

Dati iniziali

1. Data di compilazione

Immetti la data (dd/MM/yyyy)



2. Quale ruolo ricopre all'interno dell'azienda?

3. Indichi in quale provincia è situata l'azienda

4 A quale set ore economico appartiene l'azienda? [Settore ATECO-2007]

- Agricoltura, silvicoltura e pesca
- Estrazioni di minerali da cave e miniere
- Attività manifatturiere
- Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
- Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
- Costruzioni
- Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
- Trasporto e magazzinaggio
- Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
- Servizi di informazione e comunicazione
- Attività finanziarie e assicurative
- Attività immobiliari
- Attività professionali, scientifiche e tecniche
- Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
- Istruzione
- Sanità e assistenza sociale
- Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
- Altre attività di servizi

5 Da quanto tempo è operativa l'azienda?

- Da meno di 5 anni
- Tra 5 e 19 anni
- Tra 20 e 49 anni
- Da più di 50 anni

6. Quanti dipendenti ha l'azienda?

- Meno di 10
- Da 10 a 49
- Da 50 a 99
- Da 100 a 249
- Più di 250

7. Approssimativamente, qual è la percentuale di dipendenti sotto ai 40 anni?

- Meno del 25%
- Tra il 25 e il 50%
- Tra il 50% e il 75%
- Oltre il 75%

8 Approssimativamente, qual è la percentuale di dipendenti con un titolo di studio uguale o superiore alla laurea?

- Meno del 25%
- Tra il 25% e il 50%
- Tra il 50% e il 75%
- Oltre il 75%

Questionario

9. Nel 2019, in quale delle seguenti classi è rientrato il fatturato dell'azienda?

- Meno di 2 milioni di euro
- Tra 2 e 10 milioni di euro
- Tra 10 e 25 milioni di euro
- Tra 25 e 50 milioni die uro
- Oltre 50 milioni di euro

10. Nel 2020, rispetto al 2019, il fatturato è:

- Aumentato
- Diminuito
- Rimasto invariato

11. In caso di variazione, indicarne l'entità in percentuale. [Ad esempio, +25% o -30%.]

2 Dall'inizio della pandemia ad oggi, per quanto tempo è rimasta chiusa l'azienda?

- Mai
- Meno di 4 settimane
- Tra 4 e 12 settimane
- Più di 12 settimane

13. Nel 2019, l'azienda ha utilizzato lo smart-working?

- Sì
- No

14. Dall'inizio della pandemia ad oggi, l'azienda ha utilizzato lo smart-working?

- Sì
- No

15. Dall'inizio della pandemia ad oggi, per quanto tempo l'azienda ha utilizzato lo smart-working?

- Meno di 4 settimane
- Tra 4 e 12 settimane
- Più di 12 settimane

6 In media, durante il periodo di utilizzo dello smart-working, quale percentuale di dipendenti è stata coinvolta?

- Meno del 25%
- Tra il 25% e il 50%
- tra il 50% e il 75%
- oltre il 75%

17. Sul totale delle ore lavorate dall'inizio della pandemia ad oggi, approssimativamente, quale percentuale è stata svolta in smart-working?

- Meno del 25%
- Tra il 25% e il 50%
- tra il 50% e il 75%
- oltre il 75%

18. Quali sono state le azioni adottate da parte dell'azienda per l'utilizzo dello smart-working? [E' possibile selezionare più di una risposta.]

- Non è stata adottata alcuna azione particolare
- Fornitura di dotazioni tecnologiche ai dipendenti (per esempio, attrezzature informatiche e connessioni web),
- Fornitura di supporto tecnico ai dipendenti,
- Avvio di corsi di formazione
- Implementazione di sistemi di monitoraggio dei dipendenti
- Accesso alla rete aziendale da remoto
- Implementazione dei sistemi di monitoraggio dei dipendenti

9 Nel complesso, quanto si ritiene soddisfatto dalla modalità di lavoro in smart-working?

	1	2	3	4	5
Soddisfazione	<input type="radio"/>				

20. Al di fuori di un contesto di pandemia, qual è la percentuale delle attività dell'azienda che potenzialmente potrebbero essere svolte in smart-working?

- Meno del 25%
- Tra il 25% e il 50%
- tra il 50% e il 75%
- oltre il 75%

1 Rispetto alle normali condizioni lavorative, come sono cambiati i seguenti aspetti dall'inizio della pandemia ad oggi?

	Invariato	Aumentato	Diminuito	Sensibilmente aumentato	Sensibilmente diminuito
Efficienza dei lavoratori nello svolgimento delle loro mansioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produttività complessiva dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia del monitoraggio dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficacia del coordinamento delle attività dell'azienda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assenteismo dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concentrazione e motivazione dei dipendenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Efficienza nella comunicazione e interna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Numero di riunioni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organizzazione del lavoro per obiettivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investimenti in strumenti digitali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2 A quali tra le seguenti misure di gestione del personale l'azienda ha fatto ricorso dall'inizio della pandemia ad oggi? [E' possibile selezionare più di una risposta.]

- Ammortizzatori sociali (per esempio, CIGO, CIGD, ASO)
- Rinvio delle assunzioni previste
- Ferie obbligatorie
- Riduzione delle ore/turni di lavoro
- Nessuna delle precedenti

23. Secondo lei, quali sono i principali ostacoli legati all'utilizzo dello smart-working? [E' possibile selezionare più di una risposta.]

- Attività poco digitalizzabili
- Problemi relativi alla sicurezza e alla protezione dei dati
- Resistenza al cambiamento da parte dei dipendenti
- Limitate competenze digitali dei dipendenti
- Elevato costo degli investimenti in strumenti digitali
- Elevato costo di coordinamento e monitoraggio delle attività
- Altro

4 In una prospettiva futura, in quale misura ritiene che i seguenti aspetti possano influire sulla scelta di utilizzare lo smart-working nella sua azienda? [Attribuire un punteggio da 1 a 5, dove 1 è il minimo e 5 il massimo.]

	1	2	3	4	5
Possibilità di sviluppare una cultura organizzativa orientata al lavoro per obiettivi	<input type="radio"/>				
Migliorare l'equilibrio tra lavoro e vita privata dei dipendenti	<input type="radio"/>				
Promuovere la mobilità sostenibile	<input type="radio"/>				
Diminuzione delle spese generali delle sedi di lavoro	<input type="radio"/>				

25. Terminata la pandemia, ritiene che l'azienda adotterà una modalità di lavoro caratterizzata da maggiore flessibilità organizzativa in termini di orario e di scelta del luogo di lavoro?

- No
- Sì, in maniera limitata
- Sì, in maniera estensiva