

Lo scenario per il post pandemia ridisegna i modelli organizzativi, basati sullo smart working

# Lavoro, nulla sarà come prima

## Autonomia e time management perni del nuovo modello

Pagina a cura  
di ANTONIO LONGO

Il 35% dei lavoratori potrebbe usufruire dello smart working, considerata la struttura del tessuto produttivo italiano, rispetto all'effettivo 26% di lavoratori in lavoro agile durante il lockdown e al solo 2% registrato nel 2019. È quanto emerso dagli esiti della ricerca presentata da PwC Italia in occasione dell'evento digitale «Italia 2021 - Competenze per riavviare il futuro». L'ufficio studi PwC Italia ha, peraltro, stimato che il pil del Belpaese potrebbe crescere fino a un +1,2% se tutti i lavoratori, le cui mansioni lo consentono, ricorressero allo smart working. Infatti, la riduzione della presenza fisica nelle grandi città e l'afflusso di professionisti in aree a basso indice di sviluppo dovrebbero produrre un effetto positivo per i territori. Ma il lavoro agile da remoto può anche produrre effetti collaterali negativi, per tale ragione necessita delineare modelli virtuosi e sostenibili. Smart working non significa, infatti, una diversa gestione degli spazi ma, soprattutto, una diversa gestione del tempo e conseguentemente dei processi organizzativi, differenziandosi in maniera netta dal telelavoro, elaborando nuovi modelli di organizzazione sfruttando, soprattutto, le tecnologie digitali.

**Gestione del tempo sostenibile.** Diversi studi riconoscono che un'applicazione efficace dello smart working si traduce in un aumento di produttività e in una maggiore soddisfazione per il bilanciamento vita-lavoro, in aumento del 5,4% per gli uomini e del 7,9% per le donne, secondo i dati elaborati dal Centro Dondena per le dinamiche sociali e politiche pubbliche dell'Università Bocconi. Negli ultimi decenni, in particolare, si è sempre più manifestata la progressiva insostenibilità di un modello che ha portato le persone a vivere in ufficio, sacrificando per il posto di lavoro altre sfere di socialità e realizzazione personale. Il report di PwC richiama, in tal senso, la più recente edizione della European Working Condition Survey secondo cui il 22% degli italiani lavora

più di 40 ore a settimana, con il 18% che ha lavorato per più di 10 ore consecutive almeno una volta al mese e il 16% che ha lavorato durante il proprio tempo libero, mentre il 9% dei lavoratori riferisce che almeno una volta al mese gli è richiesto di recarsi in ufficio con scarso preavviso.

### Colmare il gender gap.

Il lavoro agile, peraltro, potrebbe aiutare molte donne ad entrare o a rimanere nel mercato del lavoro. Secondo il Women in Work Index 2020 di PwC, se l'occupazione femminile raggiungesse il livello della Svezia, paese in cui è occupato full time il 60% delle donne in età lavorativa, contro il 32% dell'Italia, l'impatto sul pil italiano sarebbe pari a 659 miliardi di dollari. La crisi pandemica ha colpito con maggiore incisività le donne, accentuando divari già in essere. I dati Onu confermano che le donne si sono trovate in prima linea nel gestire la fase emergenziale, sia tra le mura domestiche che fuori: svolgono, infatti, il triplo del lavoro di cura domestica non retribuito rispetto agli uomini e rappresentano il 70% degli operatori nell'assistenza sanitaria e sociale nel mondo. I dati della Fondazione Libellula, network che riunisce oltre 30 aziende italiane impegnate nella lotta alla discriminazione e alla violenza di genere, evidenziano che durante il lockdown la percentuale di donne che ha interrotto la propria attività lavorativa è più che doppia rispetto agli uomini (20 contro 9,9%).

**Si allo smart working, ma senza esagerare.** L'Harvard Business Review pone il focus sul rischio di stress tra i lavoratori in smart working. La nuova modalità di lavoro richiede di coniugare, senza sovrapposizioni, i diversi ambiti della propria vita. Infatti, l'efficienza dei lavoratori migliora con livelli contenuti di smart working ma diminuisce con uno lavoro agile eccessivo, quindi l'efficienza dei lavoratori, e quindi la produttività, è massimizzata ai livelli intermedi di smart working. Una ricerca condotta da LinkedIn, in collaborazione con l'Ordine degli Psicologi, su duemila italiani che durante il lockdown lavoravano in smart working, ha evidenziato le difficoltà nel gestire lo stress (46%) e

la concentrazione (26%), con problemi legati al sonno (27%) e alla salute mentale in ge-

nerale (18%). Inoltre, per un lavoratore su due (48%) degli intervistati la flessibilità dello smart working si è tradotta in un aumento del carico di lavoro di almeno un'ora in più al giorno, equivalente a poco meno di tre giorni di lavoro in più al mese.

**Time management:** alcuni consigli. Mappatura delle attività giornaliere, suddivisione dei compiti in ambiti temporali molto precisi e attività più impegnative da svolgere la mattina. Sono i tre principali consigli di **Hunters Group**, basati su altrettanti principi, per mantenere alti sia il livello di concentrazione sia l'efficienza per chi lavora da remoto. In particolare, in base al principio di Pareto, detto anche principio 80-20, solitamente, e in percentuali a volte differenti, l'80% dei risultati deriva dal 20% delle attività, quindi il suggerimento è quello di «mappare» le proprie attività giornaliere, analizzare quali di queste sono effettivamente produttive e infine eliminare le attività che non portano, o non contribuiscono, al raggiungimento degli obiettivi. Secondo la Legge di Illich, invece, considerato che la quantità di tempo che si impiega per svolgere un'attività non è direttamente proporzionale al risultato che viene generato, per aumentare l'efficienza, senza che la concentrazione venga meno man mano che si svolge una medesima attività, basterebbe dedicare dei brevi slot temporali a un'attività e fissare per la stessa dei micro obiettivi. Completata l'attività nell'arco di tempo prestabilito, il consiglio è quello di cambiare attività e svolgere anch'essa entro un determinato arco di tempo. Infine, secondo la Legge di Laborit, i compiti «pesanti», che richiedono maggior impegno mentale, vanno svolti al mattino, quando la mente non è sovraccaricata dallo stress mentre le attività ripetitive, che non richiedono grande concentrazione, andrebbero svolte il pomeriggio o dopo pranzo.

**Maggiore autonomia.** L'emergenza Covid-19 ha

dato maggiore autonomia ai lavoratori, oltre a rendere normale, se non obbligatoria



come durante il lockdown, la pratica dello smartworking. Il 57% dei lavoratori europei ha percepito una maggiore autonomia personale durante la giornata lavorativa. Anche in Italia l'incremento di autonomia è stato sperimentato dal 43% dei rispondenti, unito ad una maggiore flessibilità della giornata lavorativa (45%), ad un cambiamento nelle priorità lavorative (32%) e ad una percezione dell'incremento delle proprie responsabilità (31%). È quanto emerge dallo studio «The voice of the European workforce 2020», condotto da Deloitte coinvolgendo più di 10 mila persone in sette paesi europei (Francia, Germania, Italia, Portogallo, Polonia, Spagna e Regno Unito). Prima del lockdown, solo per il 37% degli europei e per il 33% degli italiani era possibile lavorare in maniera smart, mentre per il 41% (sia in Europa che in Italia) il proprio lavoro non poteva essere svolto in alcun modo da remoto. In Europa, secondo le stime degli analisti, più di 100 milioni di dipendenti sono passati al lavoro a distanza, con quasi 45 milioni che sperimentato tale cambiamento per la prima volta.

**Un adattamento per nulla traumatico.** L'85% dei lavoratori italiani dichiara che ha trovato facile, o molto facile, adattarsi al lavoro da remoto (82% la media europea), mentre l'incremento di autonomia non è stato un problema per l'89% (86% la media europea). Prima della pandemia, nessuno avrebbe scommesso che cambiamenti così profondi e improvvisi nella vita lavorativa quotidiana avrebbero potuto essere effettuati con così tanto successo su larga scala e, soprattutto, che i lavoratori avrebbero trovato così facile adattarsi, secondo il focus curato dagli esperti di Deloitte. Gli elementi chiave che hanno giocato un ruolo decisivo nel facilitare la transizione per gli italiani sono stati il trascorrere del tempo (39%), la possibilità di contare su un solido

network di colleghi e relazioni personali (39%), la fiducia data dai colleghi (35%) e dalla leadership (33%).

**Nuove competenze.** Il mondo del lavoro post Covid-19 richiederà nuove competenze e i lavoratori sembrano esserne consapevoli. In particolare, il 66% degli intervistati italiani (60% in Europa) indica la capacità di adattarsi come una delle prime tre capacità che saranno più rilevanti. Un altro elemento che diventerà sempre più rilevante nella «nuova» normalità sarà la capacità di lavorare in team (41%, contro il 43% in Europa), seguito dall'abilità di svi-

luppate un pensiero creativo e fuori dagli schemi del lavoro tradizionale (41% contro il 25% in Europa). Infine, con l'aumento della flessibilità e dell'autonomia, è inevitabile che un efficace time management sarà sempre più importante (37% contro il 41% europeo).

#### Uno sguardo al futuro.

La maggior parte degli intervistati in Europa (66%) si aspetta che alcuni aspetti della propria vita saranno permanentemente diversi. In particolare, il lavoro a distanza sembra essere già un elemento che permarrà anche nel futuro. La maggioranza relativa degli intervistati si aspetta di avere maggiore flessibilità nel decidere quando e come lavorare. Due dipendenti su tre, sia in Europa che in Italia, si aspettano di lavorare da remoto più spesso del solito nella nuova normalità. La paura di lavorare più ore per la stessa retribuzione è una delle preoccupazioni principali che emerge spesso tra gli intervistati (32% in Europa contro il 31% in Italia), seconda solo all'aumento della precarietà del lavoro (36% in Europa contro il 32% in Italia). Un'ulteriore preoccupazione risulta essere il deterioramento delle relazioni umane tra colleghi con conseguente perdita di fiducia (30% in Europa contro il 28% in Italia).

— © Riproduzione riservata — ■

