

M A N A G E M E N T

Smart working & smart workers

Guida per gestire e valorizzare
i nuovi nomadi

**Tiziano Botteri,
Guido Cremonesi**



FRANCOANGELI

Am - La prima collana di management in Italia

Testi advanced, approfonditi e originali, sulle esperienze più innovative in tutte le aree della consulenza manageriale, organizzativa, strategica, di marketing, di comunicazione, per la pubblica amministrazione, il non profit...

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

**Tiziano Botteri,
Guido Cremonesi**

Smart working & smart workers

Guida per gestire e valorizzare
i nuovi nomadi



FRANCOANGELI

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

Ristampa	Anno
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9	2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022 2023 2024 2025

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sui diritti d'autore. Sono vietate e sanzionate (se non espressamente autorizzate) la riproduzione in ogni modo e forma (comprese le fotocopie, la scansione, la memorizzazione elettronica) e la comunicazione (ivi inclusi a titolo esemplificativo ma non esaustivo: la distribuzione, l'adattamento, la traduzione e la rielaborazione, anche a mezzo di canali digitali interattivi e con qualsiasi modalità attualmente nota od in futuro sviluppata).

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le fotocopie effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale, possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da CLEARedi, Centro Licenze e Autorizzazioni per le Riproduzioni Editoriali (www.clearedi.org; e-mail autorizzazioni@clearedi.org).

Stampa: Geca Industrie Grafiche, Via Monferrato, 54 - 20098 San Giuliano Milanese (MI)

Indice

Introduzione: smart working, smart worker, smart organization	pag.	7
1. Il lavoratore nomade e l'intelligenza disseminata	»	13
1. Lo smart worker come lavoratore nomade (anche se è assunto)	»	13
2. La gabbia organizzativa che può mortificare l'intelligenza	»	16
3. Il mondo vasto che accoglie una nuova prospettiva di realizzazione di lavoro	»	18
4. Non confondere lo smart working col telelavoro e il quadro legislativo italiano	»	20
2. Oltre le parole: il nomadismo necessario, voluto, auspicabile	»	25
1. Tendenza a rivestire ogni trend con parole troppo "fashionistas"	»	25
2. Lo smart working come punto di incontro di diverse esigenze e di necessità evolutive	»	26
3. Quando il passato ritorna vestito da futuro	»	29
3. Gestire lo smart worker	»	33
1. Il mondo smart: nuovi parametri per definire l'organizzazione tra complessità e velocità. La ridefinizione del concetto di efficienza e la sua commutazione in agilità	»	34
2. La struttura organizzativa: da comando a responsabilità diffusa	»	36
3. Il nomadismo dello smart worker tra libertà e vincoli	»	38
4. Nuovi stili manageriali smart per gestire gli smart worker? Lasciar defluire il controllo	»	41
5. La fiducia e la responsabilizzazione alla base del processo. Fiducia come responsabilizzazione vulnerabilità	»	42
6. Le linee guida per una gestione smart	»	45

7. Il fattore umano e lo smart worker: 5 principi per il manager smart	pag.	47
8. La gestione dello smart worker: protocolli logistici, organizzativi e gestionali	»	49
9. La gestione dello smart worker: vademecum operativo	»	52
4. Smart worker in a smart world	»	63
1. Nuovi mondi smart e nuove forme di intelligenza	»	63
2. La dimensione operativa dello smart worker e l'importanza del focus	»	67
3. Ordine e organizzazione per gestire il rischio di sovraccarico informativo	»	70
4. Nuovi asset per la gestione del tempo: ridurre i rischi da eccesso di connettività	»	72
5. Comunicazione e mondo smart: padroneggiare le nuove competenze delle digital soft skills	»	74
6. Come cambiano verbale, non verbale e paraverbale sui nuovi mezzi comunicativi digitali	»	76
7. Davvero?!?!?	»	77
8. Teaming e nuove competenze collaborative per lo smart worker	»	79
9. Smart working e prospettiva generazionale: tra credenze e realtà	»	80
5. Tecnologia per il nuovo nomade	»	89
1. L'apparato tecnologico del nuovo nomade	»	89
2. Cloud computing e virtualizzazione	»	92
3. "Stay smart, stay green"	»	94
6. Lo smart worker e i classici KPI aziendali	»	99
1. Nomadismo, motivazione, performance	»	99
2. Carriere... sedentarie e carriere nomadi	»	104
3. Un balanced scorecard di nuova... generazione	»	105
Conclusioni: se tutto diventa... smart	»	109
Bibliografia	»	115

Introduzione: smart working, smart worker, smart organization

Non puoi scoprire nuovi oceani fino a quando non hai il coraggio di perdere di vista la spiaggia

Andrea Solimene

“*A volte ritornano*” è un modo comune di affermare quanto già Giambattista Vico proponeva come espressione, con altri riferimenti culturali, quasi tre secoli fa: i cicli e i ricicli storici. Il paragone tra gli stili di vita di certe popolazioni del passato con quanto suggerisce il titolo di questo lavoro, potrebbe sembrare un po’ azzardato. In fondo però la realtà ci offre un panorama dell’evoluzione della prestazione lavorativa che esce sempre più dall’ombra delle ali dell’azienda, per alcuni protettiva e per altri minacciosa. Il fenomeno dello smart working, apparentemente semplice, non lo è affatto se pensiamo a ciò che nasconde in sé e che ormai è noto quasi a tutti: lo sviluppo tecnologico, il sorgere delle generazioni digitali, l’agilità aziendale, la trasformazione delle modalità di produrre la performance, la ricerca del riequilibrio tra vita professionale e vita privata, solo per citare i primi aspetti che ci vengono in mente. È pur vero che forme di smart working sono presenti nel mondo delle imprese da tempo. Basti pensare a figure come quelle dei commerciali, dei consulenti, degli assistenti tecnici oppure a coloro che rappresentano – a certi livelli gerarchici - gli “Expatriates”, il che ha portato al “remote management” col quale si introduce la gestione a distanza dei propri collaboratori. Qualche studioso fa notare che il passato contiene illustri esempi che accomunano smart working e remote management in modalità differenti: dall’impero romano (Brytting, 1996) alla Chiesa cattolica (Harris, 1996). Nel 2002 un gruppo di ricercatori capitanato da O’Leary ha analizzato le interazioni che avvenivano alla fine del ’600 tra la sede londinese della Hudson Bay Company e gli uffici canadesi operanti nello scambio di pellicce, per identificare i fattori di successo di una gestione d’oltreoceano.

La crescita dell’interesse rivolto a questo ampio argomento ha via via abbracciato i segmenti del telelavoro, dei team virtuali, senza contare la dematerializzazione dell’informazione che diventa più disponibile e accessibile, assumendo connotati diversificati e interattivi. Il passo per giungere all’ubiquità dell’ufficio è piuttosto breve: si può lavorare non solo da casa ma anche

da un hotel o da un caffè, dalla sede di un cliente o dai luoghi coworking; in casi estremi (ma neppure tanto) sotto le fronde di una rigogliosa pianta di un parco o seduti sotto un campanile medievale.

Ma al di là delle immagini bucoliche associate ai simboli della grande rete che avvolge il pianeta come l'atmosfera, si tratta di iniziare ad operare una prima importante separazione tra **smart working**, **smart worker** e **smart organization**. La trilogia, sinteticamente illustrata nella *tabella 1*, ci fa comprendere che esistono legami biunivoci o triunivoci e circolari tra le 3 sfaccettature dell'argomento. Si perdoni l'utilizzo intensivo, in questo frangente, dell'inglese, ma queste espressioni verranno, se del caso, di volta in volta coniugate con modalità che adotteranno congruenti significati italiani, anche – speriamo - con qualche arricchimento linguistico.

Tab. 1 – Smart Working, Smart Worker, Smart Organization

Smart Working	Smart Worker	Smart Organization
<p>Riorganizzazione del lavoro che si basa sulle nuove tecnologie allo scopo di consentire il superamento di limiti fisici e temporali</p>	<p>Individuo che lavora in modo assai diverso rispetto ad un passato stanziale: lavora dove vuole e dove serve, non ha orari fissi, utilizza strumenti informatici per svolgere la propria attività ovunque</p>	<p>Organizzazione aziendale concepita</p> <ul style="list-style-type: none"> • per aumentare il numero di persone connesse e coinvolte • per portare i processi oltre i confini geografici e spesso oltre le imprese stesse • per favorire la gestione e la sistematizzazione dell'ampio volume di contenuti

Le correlazioni tra i fattori della trilogia propongono alcune interessanti riflessioni.

- a. In prima battuta ci si può domandare, senza cadere nel famoso paradosso se è nato prima l'uovo o la gallina, quale sia il rapporto tra smart working e smart worker. Ossia se l'emergere della figura dello smart worker trovi le sue radici nel desiderio praticato della persona (e consentito o concesso) di un modo differente di lavorare legato anche ad un nuovo spirito generazionale, oppure se sia il risultato di un'intenzione organizzativa di creare una modernizzazione delle pratiche lavorative con perseguimento di precisi obiettivi di business e di servizio. In altre parole è la strategia dello smart working o la concezione della smart organization ad aver generato lo smart worker o viceversa?
- b. Analogamente ci si può chiedere se la concezione della smart organization (anche da un punto di vista logistico e di spazi lavorativi) risponda a:

- esigenze connesse ad una elaborazione di strategia di smart working in virtù delle trasformazioni in corso;
 - un'idea per venire incontro a bisogni più o meno espressi di business e di dipendenti più o meno giovani;
 - oppure se detta concezione provenga da un desiderio di stare al passo coi tempi e di rivedere i tratti estetici e stilistici dei luoghi di lavoro;
- c. Infine ci si può porre il quesito se semplicemente non si tratti di prendere atto che esistono attività e convenienze esplicite per annoverare nel quadro gestionale dell'impresa l'esistenza di "lavori smart" (**smart work**) che implicano l'avvio del circolo della trilogia sopra schematizzata. In effetti, senza voler entrare in disquisizioni eccessive, è ben diverso parlare di smart work (lavori che richiedono di "obbedire" naturalmente ad alcuni requisiti di spazi, tempi ed esecuzione) e di smart working (ovvero attività svolte in ottica "smart" senza che questo lavoro necessiti di essere svolto fuori ufficio, con orari gestiti dal lavoratore medesimo cogliendo i momenti motivazionali più consoni). Ecco perché sovente si identifica erroneamente lo smart working con il telelavoro. Ecco perché lo smart working si profila più come una modalità voluta, ricercata e incentivata per ragioni individuali od organizzative e che viene oggi resa possibile dallo sviluppo tecnologico. Lo smart work esisteva prima dello smart working ed è stato inevitabilmente assorbito, inglobato ed integrato nei processi di quest'ultimo.

Un'altra riflessione interessante nasce dall'analisi del significato originario della parola che nelle 3 categorie sopra-indicate (smart working, smart worker, smart organisation) funge da collante ed elemento ricorsivo: la parola "smart" appunto, usata in associazione a temi e contesti di ambito lavorativo ed organizzativo. L'accezione da cui partire è quella che contrappone e pone accento sulle differenze tra smart work e hard work con definizioni anche curiose e divertenti che riassumiamo nella tabella 2.

Tab. 2 – Hard work & Smart work

Hard work	Smart work
- Quando ci viene assegnato un compito e noi produciamo molti sforzi per compierlo, forse anche maggiori di quanto sarebbe necessario	- Quando noi completiamo un compito anche prima che ci venga assegnato
⇒ Hard work: grande sforzo + poco significato + utilizzo di molto tempo	⇒ Smart work: meno sforzo + consapevolezza del significato + uso di meno tempo
⇒ Hard worker: lavoro & pensiero	⇒ Smart worker: pensiero & lavoro

Smart è quindi connesso con una facilità ed agilità di esecuzione di compiti, con l'idea di trovare nuove vie che alleggeriscano i processi e permettano il fluire del lavoro con minor sforzo, arricchendolo di senso e consapevolezza. Il tutto in opposizione all'appesantimento e affaticamento temporale e motivazionale dell'hard work.

Ma è sempre vero che all'interno dello smart working, dei suoi processi e delle sue modalità si creino forme smart di azione e di operatività? Quali sono le nuove trappole (tecnologiche, fisiche, temporali) che possono ri-tramutare lo smart work in una diversa forma di hard work e rallentare il fluire di questa facilità e leggerezza?

Fatte queste debite premesse, vogliamo sviluppare il nostro discorso concentrandoci soprattutto sull'attore principale, cioè lo **smart worker** i cui comportamenti sono da approfondire almeno su 3 aspetti:

1. in quanto correlati al significato dello smart working;
2. perché riconnessi ad una modalità professionale intrinseca al tipo di lavoro svolto, o voluto per maggiore autonomia, praticità o migliore prestazione, o indirizzato dall'impresa;
3. giacché lo smart worker rappresenta una categoria ben precisa di lavoratore da gestire in modo non troppo improvvisato.

Potremmo iniziare a definire sin da ora lo smart worker come **lavoratore nomade**, senza alcuna accezione valutativa negativa dell'aggettivo utilizzato. E d'altra parte così cantava quasi 50 anni fa Patty Pravo: "*Oggi qui, domani là/fo vado e vivo così...*", rappresentazione di una gioventù che reclamava uno stile di vita meno convenzionale e non troppo scandito da regole cogenti e imbriglianti. Dunque il lavoratore nomade definisce per se stesso la maggior parte di queste regole di azione e prestazione ed è supportato da un tool-set tecnologico che gli permette di adottare tali comportamenti.

Però essere uno smart worker non significa necessariamente essere un freelance, anzi possiamo avere numerosi lavoratori assunti regolarmente che a volte percepiscono l'organizzazione come una gabbia, vuoi per la loro indole, vuoi per la passione per quello che fanno, vuoi per l'abitudine ad agire nelle ampie praterie tipiche della loro professione. Ciò comporta una nebulizzazione delle competenze insite in ogni smart worker e pertanto si pone il tema della loro gestione e finalizzazione verso i risultati. Ciò comporta anche la necessità di focalizzare al meglio e rafforzare nello smart worker alcune competenze di gestione individuale (di tempo e di attività, oltre che di relazioni) per non cadere nella trappola di nuove gabbie di cui la presunta libertà dello smart working prospetta la fine.

La gestione del lavoratore nomade si dovrà quindi parametrare anche con alcune variabili non trascurabili quali:

- quanto bisogna tener conto delle fasi evolutive dell'organizzazione in ottica "smart";

- quanto occorre conoscere e contribuire a creare il profilo di un lavoratore nomade, al di là del lavoro che svolge;
- quanto doversi affidare a check list di facilitazione gestionale che sappiano affrontare le diverse angolazioni manageriali.

Tali domande potrebbero apparire un po' banali, ma certamente chiamano in causa i mutamenti continui caratterizzanti il mondo delle imprese (e il mondo, in generale) e la necessaria flessibilità di azione che parte dalla comprensione di questi nuovi fenomeni per poterli padroneggiare con efficacia. Il che significa spesso parlare lo stesso linguaggio (espressione già tante volte sentita, ma che fa sempre il suo effetto), usare le stesse metriche - oggi largamente digitali - e convergere verso le medesime finalità.

Per terminare ci concentreremo sul rapporto tra il lavoratore nomade e la tecnologia disponibile e sempre in evoluzione, ossia il fenomeno della digitalizzazione anche rapportato con fattori espressi in forma "old economy": prestazione e motivazione dello smart worker abbinate al suo contributo per la continuità d'impresa. Infatti - non di rado - l'immagine di discontinuità relazionale da parte del professionista nomade con l'organizzazione di appartenenza lo rende agli occhi di certi capi (ma non solo) un elemento che sfugge al loro controllo; una scheggia aziendale non certo impazzita, ma che potrebbe coltivare personali "orticelli" che costituiscono una componente disomogenea rispetto alla vita dell'impresa stessa. Sarà poi vera questa immagine? Difficile affermarlo in modo categorico. Tuttavia se è vero che le aziende sono fatte di persone, non è sempre così vero che quelle stesse persone facciano quella medesima azienda.

Concludiamo l'introduzione con una breve pillola di saggezza prima di intraprendere questo viaggio ovviamente... smart.

Working smart is harder than working hard.

It's just less visible, and we care too much about what others see

Lavorare in modo smart risulta più duro che lavorare duramente.

È solo meno visibile e spesso ci curiamo troppo di ciò che gli altri possano vedere

#smartcuts*

* Traduzione degli autori.

1 Il lavoratore nomade e l'intelligenza disseminata

Lo scopo del lavoro è quello di guadagnarsi il tempo libero

Aristotele

Obiettivi

- Identificare i principi fondamentali dello smart working (italianizzato in *lavoro nomade o agile*).
- Concentrare l'attenzione sullo smart worker e sulle ragioni che fanno aumentare la diffusione di questo tipo di lavoratore.
- Ricordare l'attuale quadro legislativo italiano relativo allo smart working.

1. Lo smart worker come lavoratore nomade (anche se è assunto)

È chiaro un po' a tutti che lo smart working rappresenta un approccio che modernizza le modalità lavorative. Si basa su alcuni principi che cerchiamo di sintetizzare nei seguenti punti.

1. Il lavoro viene svolto in luoghi e in tempi non più legati alle regole di un tempo (sedi e orari ben definiti della classica azienda) e lo smart worker può essere un lavoratore autonomo o dipendente.
2. Il lavoratore nomade non necessariamente appartiene alle ultime generazioni, ma può avere età variabile.
3. Non si deve confondere lo smart working con il telelavoro, perché il secondo ne è solo una parte (*vedi ultimo paragrafo del presente capitolo*).
4. Non si deve parimenti confondere lo smart working con lo smart work in quanto il secondo è una tipologia di attività che, proprio per le sue caratteristiche intrinseche, è già condotta secondo i criteri indicati in questi punti (basti pensare al classico lavoro di agenzia). In realtà, come già anticipato nel capitolo introduttivo, il concetto di smart work è stato assorbito da quello dello smart working.

5. La flessibilità rappresenta la norma e non più l'eccezione.
6. Ognuno, quindi, può essere coinvolto in una situazione di smart working, al di là del ruolo e della singola persona, anche coloro che hanno un contratto di dipendenza.
7. I dipendenti e le persone in smart working possono avere una scelta più ampia su dove e quando lavorare, in coerenza con le necessità del business.
8. Gli spazi aziendali vengono allocati in considerazione delle attività e non degli individui o della loro seniority.
9. La tecnologia viene utilizzata in modo sempre più allargato e, di conseguenza almeno sulla carta, più efficace in termini di rapporto spazio/tempo.
10. Si consolidano nuove forme di collaborazione (come ad esempio i team virtuali) che riducono la necessità di riunioni presenziali e di spostamenti fisici delle persone.
11. La gestione della prestazione è imperniata più sui risultati e meno sulla presenza degli individui.
12. Esiste l'opportunità di un miglior bilanciamento tra bisogni professionali e bisogni personali.
13. Lo smart working introduce nuove dimensioni di valutazione dei principi di diversità e di equità.
14. Lo smart working implica – in diversi casi – l'esecuzione delle attività in spazi condivisi con risorse altrettanto condivise.
15. Aumenta la valenza della capacità di autonomia del lavoratore nomade e l'importanza dell'empowerment in un quadro di stili lavorativi sempre più "agili".
16. Si stima una maggiore efficienza lavorativa.
17. L'impatto sull'ambiente è favorevole.
18. L'elemento motivazionale ne trae giovamento.
19. Muta non poco anche la classica concezione della carriera in un contesto di questo genere.
20. Poiché lo smart working è la rappresentazione operativa di flessibilità e agilità, se ne deduce l'idea di non cristallizzare questo approccio dentro una formula rigida, bensì di osservarne gli sviluppi in linea con le evoluzioni tecnologiche e lo sviluppo di strategie di business, oltreché con i cambiamenti sociali.

Sotto questa luce sembra evidente il profilarsi di aspetti vantaggiosi per la triplice *bottom line*: business, persone e ambiente. Da più parti si afferma che lo **smart working** induca l'espansione di una **nuova cultura** riassumibile come di seguito.

Non si tratta di fare le cose in modo vecchio con alcune nuove tecnologie e all'interno di spazi rinnovati e ridisegnati. Si tratta invece di creare nuove modalità di lavoro usando nuovi tool, nuovi processi e nuovi approcci al management e al teamwork. E ciò comporta diverse tipologie di comportamenti e differenti attese rispetto a come le attività devono essere svolte. Infatti si possono a questo punto distinguere due famiglie di comportamenti:

- i comportamenti classici, che pratichiamo tutti i giorni comunicando ed agendo insieme con gli altri;
- i comportamenti digitali – detti pure *e-comportamenti* – che adottiamo quando utilizziamo gli strumenti tecnologici, dal semplice sms alla partecipazione ad una video conferenza, alla gestione a distanza di progetti o di situazioni relazionali o professionali. Questa seconda famiglia di comportamenti segue, in diversi casi, regole e approcci differenti rispetto alla prima per un'evidente ragione di supporti che ne filtrano notevolmente l'essenza.

Stiamo parlando quindi di una cultura che si ricollega in modo evidente ad un processo di cambiamento concreto che non deve intendersi – in termini riduttivi – come generatore di isolamento dello smart worker, ma che è espressione di un nuovo modello antropologico così suggestivamente ben proposto da Arianna Dagnino in un suo scritto del 2001 (Don Juan Online Ebooks). È il modello dei **Nuovi Nomadi**, *pionieri della mutazione, simboli di culture evolutive e di nuove professioni*. La Dagnino già 15 anni fa descriveva il profilo dei nomadi globali e li tratteggiava come “i nuovi cavalieri erranti della civiltà digitale”, all'epoca “fetta ancora esigua e poco appariscente della forza lavoro mondiale ma destinati a diventare l'élite, influente quanto indispensabile, di una nuova era”. L'autrice completava detto profilo identificandoli come “i grandi attraversatori di frontiere, multimediali, multietnici e multiculturali” ed aggiungeva, con molta perspicacia, che i nuovi nomadi erano “i più adatti, per formazione culturale-professionale e per mentalità, a sostenere il ritmo destabilizzante di questa fase di passaggio che sta portando l'Occidente ricco e viziato [...] contro e oltre i suoi stessi valori-culto. Dalla stabilità alla mobilità, dalla conservazione tranquillizzante all'incertezza disgregante, dal controllo centralizzato al decentramento totale, dal dirigismo burocratico alla flessibilità”. È anche vero che “c'è nomade e nomade; c'è chi viaggia con la testa e chi viaggia col corpo; chi migra per lavoro e chi per cambiare vita; c'è chi fa surf sull'onda incalzante dei dati digitali e chi fluttua in un mare di culture e lingue diverse. Le modalità e le tecniche dell'erranza come fondamento esistenziale sono un fatto puramente soggettivo. Nonostante ciò, il nomade globale [...] riconosce una serie di principi chiave” che lo accomunano con i suoi simili.

Tali principi, che elencheremo nel prossimo paragrafo, richiamano fortemente gli stili di vita delle giovani generazioni, figlie dello sviluppo econo-

mico, sociale e culturale degli ultimi decenni, ma non necessariamente escludono individui appartenenti alle generazioni precedenti che, per vocazione innata o per capacità di adattamento rapido al contesto, incarnano gli stessi principi. Una cosa è certa: sono principi che, nella realtà, contribuiscono in maniera decisiva ad alimentare il fenomeno della **disseminazione dell'intelligenza**. Il nuovo nomadismo si traduce in una dispersione delle conoscenze e dei differenti “saperi” sul territorio che – alla fine – hanno quasi bisogno della libertà ambientale per essere produttivi e generare risultati non tanto utili ai possessori di tali conoscenze, ma anche all'azienda cui appartengono i nomadi stessi, se vi appartengono. Noi siamo abituati da anni a sentir parlare della “fuga dei cervelli” che altro non è che una forma particolare dell'intelligenza disseminata. La persona non trova un adeguato impiego e una corretta valorizzazione nel paese di origine del proprio (effettivo) sapere e quindi va a cercare un luogo del mondo dove ciò possa accadere. La prima conseguenza è un ulteriore tassello della citata disseminazione (magari non voluta all'inizio dall'individuo) e una perdita di ricchezza per l'ipotetica impresa di cui la persona avrebbe potuto far parte e per il paese di appartenenza. La seconda conseguenza è il suggello formale del nuovo nomadismo consegnato all'individuo che, in parecchi casi, non tornerà mai più indietro nel suo modo di vivere e pensare e pure staccherà il cordone ombelicale con il paese da cui proviene.

2. La gabbia organizzativa che può mortificare l'intelligenza

Più libri leggevo, più mi convincevo che i nomadi erano stati il motore della storia

Bruce Chatwin

Tra poco vedremo insieme i più evidenti principi chiave che accomunano i rappresentanti del nuovo nomadismo. Ci accorgeremo abbastanza rapidamente che essi possono creare nelle persone una specie di insofferenza nei confronti delle canoniche espressioni dell'organizzazione poiché quest'ultima può faticare a comprendere le esigenze dell'intelligenza disseminata, intesa proprio come modalità produttiva che trova la propria collocazione ideale in procedure e processi quasi individualizzati.

D'altronde non scordiamoci che, se lo smart working viene incentivato dalle imprese (sempre non identificandolo banalmente col telelavoro), occorre che poi sia coerentemente gestito **non** applicando le stesse regole che si utilizzano verso il lavoro normale e stanziale, giacché il rischio di un insuccesso manageriale si innalza immediatamente. Insomma è come trattare un semplice raffreddore con la terapia degli antibiotici.

La metafora non è casuale: molte organizzazioni non hanno ancora superato il **paradigma del controllo** e non pochi capi potrebbero intendere lo

smart working una modalità lavorativa con cui interagire usando i vecchi e sani metodi di un tempo. Ancora si confonde il terreno dove il controllo viene esercitato, benché non sia sempre facile operare questa distinzione: **occorre separare con nettezza il controllo sul risultato dal controllo sulla persona.**

La tabella 1 mostra in modo assai intuitivo l'incrocio che si ottiene tra tali due forme di controllo: quello sulla persona mal si concilia con lo smart worker. Non scordiamoci che ogni quadrante deve essere letto con una lente temporale non assoluta, ossia esistono momenti gestionali nei quali tutti i quadranti hanno una loro applicabilità su ogni collaboratore, che sia nomade o meno.

E soprattutto sarà fondamentale il “come” avverrà questa applicabilità.

Tab. 1 – Controllo sul risultato e sulle persone

R I S U L T A T I	+ - Controllo dei risultati, non delle persone: si discute di obiettivi, di metodi, di azioni, di tool necessari, di capacità dell'individuo in modo quasi asettico senza toccare le qualità della persona, di eventuali supporti manageriali	+ + Controllo dei risultati e della persona: si tratta della forma completa di controllo nel quale il manager parla anche delle qualità dell'individuo solo se lo può osservare in modo costante
	- - Non esiste alcun controllo, se non a distanza relazionale. Ogni decisione manageriale sulla persona sarà difficilmente capita ed accettata	- + Controllo molto orientato sulla persona non solo in ottica delle sue qualità, ma spesso anche sulla sua autonomia, sui tempi lavorativi, sulle sue abitudini
	PERSONE	

Detto ciò, esaminiamo l'identikit del nomade globale in cui sarà assai probabile che ogni lettore potrà trovare qualche caratteristica che lo connota. Quindi, come abbiamo già affermato, al di là dell'età e della professione, ciascuno potenzialmente può possedere – in tutto o in parte – il profilo di uno smart worker. Si pone, in un secondo momento, il problema di comprendere come viene vissuto questo stato di nomadismo perché cambia il tradizionale contesto lavorativo e cambiano le certezze di riferimento. Inoltre mutano i criteri di equilibrio e di soddisfazione, anche quando lo smart worker affronta la vita – tramite una decisione autonoma – come “una personalissima ricerca, assumendosene in toto la responsabilità”, in quanto mette in moto “il

coraggio di avere un sogno e di pagare il prezzo per averlo” (A. Dagnino, *op. cit.*). Ben diversa è la situazione di chi deve essere nomade per forza, giacché occorre gestire i risvolti – a volte contraddittori – del nomadismo stesso. La tabella 2 mostra l’identikit del nomade globale.

Tab. 2 – Identikit del nomade globale

Principi verso l’organizzazione	Principi individuali
- Esprimere insofferenza nei confronti del controllo burocratico	- Conoscere una o più lingue straniere
- Rifuggire da stili manageriali poco flessibili praticati dai superiori	- Preferire un approccio cosmopolita
- Perseguire e promuovere l’apprendimento permanente	- Sentirsi a casa in qualunque luogo
- Essere pronti al cambiamento e alla migrazione	- Avere fisse dimore “temporanee”
- Ampliare e arricchire il “portfolio” personale con esperienze di vita e di lavoro diverse, che non seguano un percorso razionale e lineare, ma che assecondino le curiosità, gli stimoli, le occasioni e gli interessi del momento	- Sfruttare le più avanzate tecnologie senza divenirne schiavi
- Integrare i principi della cooperazione con quelli di una sana competizione professionale	- Rifuggire da ogni forma di pregiudizio, fanatismo ideologico o settarismo
- Irridere ai comportamenti retorici e vagnagloriosi di colleghi e capi	- Non “appesantirsi” eccessivamente con beni terreni e proprietà immobiliari
	- Mantenere una mente flessibile, aperta al nuovo e all’“altro”
	- Mantenere forti contatti con la comunità di elezione, la propria cerchia di amici e di conoscenze
	- Coltivare la visione della canzone My way (“fare le cose a modo mio”)

3. Il mondo vasto che accoglie una nuova prospettiva di realizzazione di lavoro

Nomadi per scelta, pionieri per necessità

Benoit Mandelbrot

Vi siete riconosciuti nei principi sopra esposti? Prevalgono quelli relativi all’organizzazione o quelli che vi concernono a livello individuale? O forse siete già degli smart worker e potreste raccontare delle storie istruttive e accattivanti su queste nuove prospettive professionali? Infatti potreste parlarci delle cause che hanno facilitato lo sviluppo della figura del lavoratore nomade (la globalizzazione, l’accessibilità dei mezzi di trasporto, gli strumenti di comunicazione digitale, la condivisione delle risorse...), ma anche della tipologia di smart worker cui appartenete (vedi tabella 3).

Tab. 3 – Sviluppo e tipologie dello smart worker

Ragioni che hanno facilitato lo sviluppo della figura dello smart worker	Tipologie principali della figura dello smart worker
<ul style="list-style-type: none"> - Facilità nell'attraversare le frontiere quando si appartiene alle popolazioni occidentali grazie al fenomeno della globalizzazione - Accessibilità economica nell'utilizzo dei mezzi di trasporto - Sviluppo delle tecnologie comunicative digitali - Condivisione delle risorse (reti, luoghi, uffici,...) 	<ul style="list-style-type: none"> - I nomadi digitali (coloro che vivono di redditi generati sul web e che spesso risiedono in paesi a basso costo di vita) - I classici lavoratori a distanza (dipendenti di imprese o professionisti autonomi, ovvero lavoratori che non hanno necessità di una presenza fisica continuativa per esercitare le loro attività) - Gli esperti (consulenti, formatori, coach, specialisti tecnici e non, che viaggiano spesso per espletare il loro compito)

Il disincantato mondo di oggi è un grande habitat dentro il quale gli smart worker possono lavorare e svolgere le loro attività. Ormai sono ampiamente diffusi i *coffice* (bar e caffetterie 2.0 con accesso wifi) i cui tavoli sono sempre più occupati, specialmente nelle ore non di punta, dai rappresentanti del nomadismo professionale, risultato della seguente equivalenza qualitativa:

lavoro moderno + spirito nomade = sforzo della civilizzazione professionale

In un'ottica di grande positivismo e di quadro ideale, lo smart worker è assimilabile ad un imprenditore in seno alla sua azienda con due possibili rimarchevoli vantaggi:

- **per il suo team** (qualora lo smart worker rivesta un ruolo manageriale) che attende il frutto del lavoro del proprio capo. Questa cooperazione però non poggerebbe più sui “sacri” riti della relazione organizzativa manager/collaboratore nella quale la presenza costante del primo produce l'effetto della “gregarietà” del secondo. Invece potrebbe prodursi un positivo fenomeno di complementarietà e di solidarietà tra il capo e i componenti del suo team prevalentemente orientato all'ottenimento comune dei risultati. Il manager nomade diventa un “operatore di campo”, senza però scordare i suoi compiti gestionali spogliati dai cliché tipici dell'autorità;
- **per la famiglia** che potrebbe godere dei vantaggi di una migliore conciliazione tra vita privata e vita professionale, giacché il lavoratore nomade – come tutti del resto – non possiede che una sola vita.