



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Magistrale in Economia e Management

**Le sfide organizzative dello smart working: il  
caso Imab Group**

-----  
**Organizational challenges of smart working:  
Imab Group case**

Relatore:  
Prof. Enrico Cori

Tesi di Laurea di:  
Francesco Toccaceli

Anno Accademico 2019/2020

# INDICE

INTRODUZIONE .....	3
1. LO SMART WORKING .....	6
1.1 DEFINIZIONE, CONTESTO E TIPOLOGIE .....	6
1.1.1 Definizione.....	7
1.1.2 Contesto .....	13
1.1.3 Tipologie.....	17
1.2 ELEMENTI CARATTERISTICI .....	21
1.2.1 La flessibilità.....	21
1.2.2 La fiducia .....	24
1.2.3 La collaborazione e la comunicazione.....	27
1.2.4 L'autonomia del lavoratore.....	29
1.2.5 La riconfigurazione degli spazi.....	31
1.2.6 La tecnologia.....	32
1.3 I MODELLI APPLICATIVI .....	35
1.3.1 Il modello di Gensler .....	35
1.3.2 Il modello di Knoll.....	37
1.3.3 Il modello di Clapperton e Vanhoutte.....	38
1.3.4 Il modello di Lake.....	40
2. SMART WORKING E ORGANIZZAZIONE.....	43
2.1 OPPORTUNITÀ E BENEFICI .....	43
2.1.1 Benefici per il lavoratore .....	43
2.1.2 Benefici per l'azienda .....	47
2.2 ASPETTI PROBLEMATICI.....	51
2.2.1 Sicurezza e controllo.....	51
2.2.2 Smart Working e cambiamento organizzativo.....	57

2.3 SMART WORKING ED EMERGENZA .....	62
3. IL CASO IMAB GROUP .....	68
3.1 IL GRUPPO IMAB: PRESENTAZIONE .....	68
3.1.1 La storia .....	68
3.1.2 I valori.....	70
3.1.3 La struttura organizzativa .....	73
3.1.4 I canali di vendita.....	77
4. LO SMART WORKING NEL GRUPPO IMAB: ESPERIENZA E PROSPETTIVE .....	81
4.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA E METODOLOGIA DI ANALISI .....	81
4.2. RISULTATI.....	84
4.2.1. Risultati dell'intervista strutturata .....	85
4.2.2 Risultati dell'intervista in profondità.....	96
4.3 ANALISI DEI RISULTATI .....	106
CONCLUSIONE .....	111
BIBLIOGRAFIA .....	113
SITOGRAFIA.....	123
APPENDICE .....	124
RINGRAZIAMENTI.....	137

## INTRODUZIONE

Nel corso dell'ultimo anno il tema del cosiddetto smart working ha avuto un ruolo centrale a causa dell'emergenza sanitaria che ha colpito tutto il mondo. Sebbene venga comunemente associato a una modalità lavorativa che vede gli individui lavorare dalle proprie abitazioni, grazie a strumenti informatici, il concetto di smart working racchiude una serie di considerazioni di carattere organizzativo e gestionale che necessitano di un'analisi approfondita. Le necessità che spingono le imprese a modificare le modalità di lavoro possono essere molteplici, a partire da una riduzione dei costi fino ad arrivare ad una ricerca di maggiori livelli di flessibilità ed efficienza. Sin dalla nascita dei concetti di *telework* e *telecommuting* gli studiosi hanno percepito le potenzialità dei nuovi strumenti tecnologici associati al mondo del lavoro, lasciando intravedere la possibilità di cambiamenti radicali per le aziende. Tuttavia, vincoli di varia natura hanno ridimensionato le aspettative, lasciando interrogativi che hanno agito da stimoli per la ricerca. Infatti, dagli anni '70 ad oggi la letteratura scientifica ha cercato di analizzare i possibili benefici e le difficoltà del telelavoro, concetto che, con il tempo, si è sviluppato trasformandosi in quello di smart working. Quest'ultimo è un approccio all'organizzazione del lavoro che coinvolge l'azienda nel suo complesso, configurandosi come una vera e propria filosofia gestionale in grado

di modificare radicalmente il lavoro in azienda. L'obiettivo di questo elaborato è quello di ripercorrere le tappe evolutive che hanno condotto all'elaborazione del concetto di lavoro smart, analizzando il contesto in cui è nato e le sue caratteristiche, per comprendere quali siano i vantaggi ottenibili e le sfide organizzative da affrontare per implementarlo. Quanto emerso in letteratura è stato verificato attraverso l'analisi di un caso aziendale di particolare interesse, quello di IMAB Group, azienda marchigiana che ha sperimentato per la prima volta lo smart working durante l'emergenza sanitaria del 2020.

L'elaborato ha inizio con un primo capitolo dove vengono raccolte diverse definizioni dello smart working, per poi analizzare il contesto in cui questo approccio gestionale è nato e le varie tipologie. La ricerca bibliografica prosegue per individuare le caratteristiche fondamentali dello smart working, come la flessibilità, la fiducia, la collaborazione e la comunicazione, l'autonomia del lavoratore, la riconfigurazione degli spazi e la tecnologia. Sono stati poi esposti alcuni modelli applicativi con l'intento di capire come effettivamente avvenga il cambiamento. Alcuni di questi hanno rilevanza scientifica, mentre altri costituiscono semplici prassi aziendali. Il secondo capitolo mette in relazione lo smart working e l'organizzazione, tramite la ricerca nella letteratura scientifica dei benefici per i lavoratori e per l'azienda comunemente associati a questo strumento. Segue un'analisi degli aspetti problematici, legati ai temi della sicurezza, del controllo e del cambiamento organizzativo necessario per una

corretta implementazione. L'ultimo paragrafo di questo capitolo individua la relazione tra lo smart working e le situazioni di emergenza, che possono forzare le aziende ad adottare modalità di lavoro flessibili. Nel terzo capitolo viene presentata l'azienda oggetto del caso studio, IMAB Group. Una descrizione degli obiettivi della ricerca e della metodologia utilizzata compongono il quarto capitolo. Nel quinto ed ultimo capitolo vengono esposti i risultati delle interviste a dipendenti e manager dell'azienda, per poi essere analizzati e messi in relazione con quelli emersi dalla ricerca bibliografica.

# 1. LO SMART WORKING

## 1.1 DEFINIZIONE, CONTESTO E TIPOLOGIE

Negli ultimi decenni il mondo del lavoro ha subito profondi cambiamenti, dovuti alla capacità delle imprese di cogliere le opportunità offerte dallo sviluppo tecnologico, in particolare nel campo dell'informazione e delle telecomunicazioni (ICT). Già a partire dalla metà degli anni '70 il progresso ha lasciato intravedere delle nuove possibilità in ambito organizzativo: è in questo periodo che si inizia a parlare di quello che è stato conosciuto in seguito come smart working, grazie al contributo di Jack Nilles che per primo ha utilizzato i termini “*telework*” e “*telecommuting*”. Nel corso dei decenni sono state date numerose definizioni allo smart working nel tentativo di inquadrare questo fenomeno dinamico e in continua evoluzione. Nel prosieguo di questo lavoro verranno analizzate alcune di queste definizioni, nonché il contesto storico che ha favorito la nascita e lo sviluppo del fenomeno e le principali tipologie. In seguito, si esamineranno gli elementi caratteristici ed infine alcuni modelli applicativi.

### 1.1.1 Definizione

Come accennato nel precedente paragrafo, sono diverse le definizioni che si sono susseguite negli ultimi anni. La complessità di questo fenomeno, unitamente al fatto che è relativamente recente e nasce grazie ad una tecnologia costantemente in evoluzione, rende difficile ingabbiarlo all'interno di una frase.

Tuttavia, il contributo che ha innescato il susseguirsi dei successivi è quello di Jack Nilles, considerato il “padre” dello smart working. Nel 1973 Jack Nilles, durante la crisi petrolifera dei primi anni '70, coniò il termine “telework” riferendosi come segue: *“any form of substitution of information technologies (such as telecommunications and/or computers for normal work-related travel; moving the work to the workers instead of moving the workers to work”*<sup>1</sup>. Più precisamente, il termine telework (tradotto come “telelavoro”) trae origine da un altro termine sempre di sua creazione, vale a dire “telecommuting” (telependolarismo). Mentre quest'ultimo termine si riferisce alla preferenza del lavoratore a spostarsi con cadenza regolare verso un posto di lavoro alternativo relativamente vicino, il termine telework ha un significato più generale, comprendendo diverse modalità di realizzazione. Nilles vide nel telelavoro la possibilità di risolvere la crisi in questione, incoraggiando gli individui a lavorare

---

<sup>1</sup> Jack Nilles, 1973 tratto da: [www.jala.com/publicat.php](http://www.jala.com/publicat.php)



da casa. In questa prima, acerba forma del fenomeno si nota che la componente spaziale predomina.

Nel libro del 1993 dal titolo “Teleworking Explained” Gray, Hodson e Gordon definiscono il telelavoro come *“un modo flessibile di lavorare applicabile ad un’ampia gamma di attività lavorative, che consiste nello svolgere il lavoro per una percentuale di tempo significativa in un luogo diverso da quello del datore di lavoro o del posto di lavoro tradizionale. Il telelavoro si basa in gran parte sull’elaborazione elettronica dell’informazione, e quindi sempre sull’uso della telecomunicazione per mantenere in contatto il datore di lavoro ed il lavoratore.”*<sup>2</sup> Anche qui gli elementi sostanziali attribuiti al telelavoro sono il luogo, diverso da quello tradizionalmente inteso, e l’utilizzo di tecnologie di telecomunicazione, per mantenere il contatto con il datore di lavoro.

Un altro contributo è quello di Bracchi e Campodall’Orto: *“Un’attività si configura come telelavoro qualora siano rispettate le seguenti condizioni:*

- *si usino strumenti telematici nello svolgimento del lavoro*
- *l’attività svolta a distanza abbia caratteristiche di sistematicità*
- *esista un rapporto di lavoro basato su un contratto in esclusiva.”*<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Gray, Hodson & Gordon, *Teleworking explained*, 1993

<sup>3</sup> Bracchi & Campodall’Orto, *Il tele-lavoratore viaggia sulle autostrade informatiche*, *L’impresa* n. 10, 1995

Questo contributo, sintetico schematico, racchiude l'essenza del fenomeno oggetto di analisi, rinforzando il concetto di lavoro a distanza tramite l'utilizzo di strumenti telematici. Qui viene anche specificata la natura contrattuale di un lavoro che possa essere categorizzato come telelavoro: il lavoratore deve offrire i suoi servizi esclusivamente ad una impresa, con sistematicità.

Bailey e Kurland, lo definiscono come segue: *“working outside the conventional workplace and communicating with it by way of telecommunications or computer-based technology”*.<sup>4</sup>

Nel corso dei decenni, ai termini *“telework”* e *“telecommuting”*, se ne è affiancato un altro simile ma che presuppone una flessibilità di adattamento maggiore dei lavoratori: *“smart working”*.

Blackwell descrive lo smart working come *“the newly coined term that embraces the entirety of new ways of working opportunities in an integrate manner – be that spatial and temporal autonomy, the required cultural and trust transitions, technological advances, wider intellectual connections and stimuli, social, ethical and environmental sensitivities – all harmonized to suit the individual working style.”*<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Bailey & Kurland, *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, *Journal of Organizational Behavior* 23, 2002

<sup>5</sup> Blackwell, *Smart working: a definitive report on today smarter ways of working*, *JBA*, 2008

La multinazionale Cisco, in uno studio del 2011, ha dato il suo contributo: *“Smart Work is an act of production performed independent of time and place. In its ultimate form, the office no longer exists and traditional work conventions such as work hours are irrelevant. Smart Work is results-oriented: it is often social and collaborative, and the results of a networked way of operating, with exchange, collaboration, and co-creation processes optimizing work and its output.”*<sup>6</sup>

Un altro punto di vista descrive lo smart working come un *“insieme di modelli organizzativi, moderni e non convenzionali, caratterizzato da un elevato livello di flessibilità nella scelta degli spazi, degli orari e degli strumenti di lavoro, e che fornisce a tutti i dipendenti di un’azienda le migliori condizioni di lavoro”*<sup>7</sup>.

Clapperton e Vanhoutte hanno condotto uno studio approfondito sulla tematica dello smart working, esposto nel libro *“Il manifesto dello smarter working”*, mettendo in luce l’aspetto manageriale. *“From the outset we had defined ‘smarter working’ as letting people work where and when they wished as long as it delivered the right results, saved costs and respected the planet. Space, technology and people management worked together intensely to make the*

---

<sup>6</sup> Cisco Internet Business Solutions Group, *Smart Work – A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, tratto da [www.cisco.com/go/ibsg](http://www.cisco.com/go/ibsg) 2011

<sup>7</sup> Gastaldi, Corso, Raguseo, Neirotti, Paolucci & Martini, *Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees’ Innovation Potential*, 15<sup>th</sup> International CINet Conference, Operating innovation – Innovating Operations, 2014

*business more effective.*”<sup>8</sup> Questa definizione mette in luce un importante implicazione, necessaria per far funzionare questa nuova modalità lavorativa: le nuove tecnologie e la riconfigurazione degli spazi di lavoro devono essere accompagnate da un cambiamento culturale del management affinché vengano raggiunti vantaggi in termini di efficienza ed efficacia.

L’Osservatorio SW del Politecnico di Milano propone una definizione che segue la scia di Clapperton e Vanhoutte, analizzando il fenomeno in maniera più ampia e complessa: *“Grazie alle tecnologie digitali, ai device a disposizione e alla propensione delle persone alla interazione e relazione virtuale, è oggi possibile ripensare i modelli di organizzazione del lavoro, ma il passaggio allo Smart Working, è molto di più di un progetto di innovazione tecnologica. Significa, infatti, rimettere in discussione stereotipi relativi a luoghi, orari e strumenti di lavoro, consentendo alle persone di raggiungere, al tempo stesso, una maggiore efficacia professionale ed un miglior equilibrio tra lavoro e vita professionale.”*<sup>9</sup>

Ancora: *“Le implicazioni di questo cambiamento sono di notevole portata e riguardano non solo aziende e persone, ma anche le città e gli spazi urbani. Smart Working significa, infatti, poter lavorare non solo da casa, ma anche in altri ambienti come: aeroporti, spazi di coworking, bar e sale di attesa nelle*

---

<sup>8</sup> Clapperton & Vanhoutte, *The smarter working* manifesto, 2014

<sup>9</sup> Osservatorio SW, *Smart Working and Smart Workplace*, Politecnico di Milano, tratto da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) 2014

*stazioni. Questa caratteristica genera delle implicazioni sulla mobilità urbana, oltre che sull'inquinamento. Iniziare a lavorare in modo più flessibile rappresenta, non solo un'opportunità, ma una necessità che deve essere sempre più interiorizzata dalle organizzazioni e supportata, nel suo raggiungimento, da interlocutori istituzionali e locali.”<sup>10</sup>*

Queste ultime due definizioni dimostrano l'importanza per le imprese di cogliere le opportunità lavorative offerte dall'evoluzione tecnologica, sia in un'ottica di un miglioramento della produttività dei lavoratori e, in generale, dell'impresa, sia in un'ottica di possibili benefici per l'intero sistema socioeconomico.

In un recente articolo dell'Istituto di Studi sul Mediterraneo, viene reso evidente il passaggio dai concetti di telework a quello, più ampio, di smart working: *“Smart working emerged in recent years as a new type of RWA (remote work arrangements) to embrace a broader concept of work flexibility. Indeed, the adoption of smart working implies that employees can choose when and where to work and select among various workspaces both outside and inside the organization.”<sup>11</sup>*

Dopo diversi decenni, l'originale concetto di “telecommuting” sviluppato da Jack Nilles si è chiaramente evoluto, lasciando spazio ad un fenomeno più complesso,

---

<sup>10</sup> Osservatorio SW, *Smart Working and Smart Workplace*, Politecnico di Milano, tratto da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net) 2014

<sup>11</sup> Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Emerald Publishing Limited, Vol. 38, 2019

basato non più soltanto sulle tecnologie informatiche e delle telecomunicazioni che permettono di lavorare in posti diversi dal tradizionale luogo di lavoro, ma che si attua tramite necessari cambiamenti organizzativi e manageriali.

Queste sono soltanto alcune delle innumerevoli definizioni date a questo fenomeno in continuo cambiamento e, sebbene una loro attenta disamina possa essere utile a raccoglierne tutte le caratteristiche, è necessario andare più a fondo per studiare il fenomeno. Nel prosieguo di questo lavoro verranno infatti esaminate le tipologie di smart working, nonché le sue caratteristiche.

### **1.1.2 Contesto**

Come anticipato nel precedente paragrafo, la crisi energetica degli anni '70 portò Nilles, e altri in seguito, a ragionare su come migliorare il contesto socioeconomico che caratterizzò quel periodo. Infatti, questa situazione costrinse i Paesi occidentali ad affrontare, per la prima volta nella storia, il problema del risparmio energetico. L'idea del telecommuting, applicato su larga scala, mirava a ridurre la circolazione di automobili dovuta agli spostamenti tra casa e ufficio, riducendo così il fabbisogno di carburante e migliorando la qualità dell'ambiente. Il ciclo di sviluppo economico che aveva caratterizzato i decenni precedenti andava rivisitato, per far fronte a queste nuove problematiche. Su questa scia, altri sostennero che lo sviluppo tecnologico potesse portare i sistemi socioeconomici

dei Paesi sviluppati a migliorare la qualità ambientale,<sup>12</sup> grazie alla virtualizzazione di molti processi fisici e al crescente impiego di flussi informativi in sostituzione del consumo di materiali. Oggi, è evidente che l'eccessiva virtualizzazione porta con sé problemi da risolvere in ambito di interazioni sociali nel mondo del lavoro.

Tuttavia, il crescente uso delle tecnologie dell'informazione, sebbene non fosse la soluzione a tutti i problemi di sostenibilità, ha comunque facilitato dei grandi cambiamenti nel paradigma del capitalismo occidentale. La rivoluzione tecnologica, non può infatti essere la causa del crescente utilizzo dello smart working, ma sicuramente ha facilitato il suo sviluppo, rendendolo nel tempo sempre più semplice ed efficiente.<sup>13</sup>

Un altro elemento di contesto che ha favorito lo sviluppo dello smart working, è senza dubbio la globalizzazione, incrementando il divario tra flussi fisici, concernenti la produzione e la distribuzione dei prodotti, e i flussi informativi.<sup>14</sup> Il minor utilizzo di fattori produttivi come capitale e lavoro in favore della

---

<sup>12</sup> Sulla tematica esistono diversi contributi: Jack Nilles, *The Telecommunication-Transportation Trade-off. Options for tomorrow*, 1976; Alvin Toffler, *The Third Wave*, 1980; Melvin Webber, *The Post-City Age in Daedalus*, 1968; Ezio Manzini, *Products, Services and Relations for a Sustainable Society*, 1995, tratti da Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999

<sup>13</sup> Alice Sturgeon, *Telework: threats, risks and solutions*, Information Management & Computer Security, vol.04, no.02, 1996

<sup>14</sup> Nicola Morelli, *Future configurations for remote work*, Foresight, vol.01, no.03 1999

conoscenza ha favorito lo sviluppo dei servizi nell'organizzazione industriale.<sup>15</sup> In aggiunta, il mercato di massa ha incrementato la distanza tra produttori e consumatori, generando un maggior flusso informativo necessario per stabilire la connessione tra le due parti.<sup>16</sup>

Lo sviluppo dei servizi, la virtualizzazione del lavoro e la globalizzazione, hanno reso il lavoro più complesso, favorendo la nascita di nuove modalità lavorative, racchiuse nei termini telework e smart working, quest'ultimo oggi più comune.

Un altro aspetto da considerare nell'analisi del contesto che ha portato allo sviluppo e alla diffusione di pratiche di smart working, è l'esigenza dei lavoratori di trovare un miglior bilanciamento tra attività lavorativa e tempo libero<sup>17</sup>. Questa tematica accomuna sia il contesto nel quale lo smart working è nato sia quello attuale, ed è rilevante in quanto un disequilibrio può far ridurre la produttività dei lavoratori, con conseguente peggioramento della prestazione dell'azienda. È quindi nell'interesse di quest'ultima migliorare la vita del lavoratore, e per questo lo smart working può venire in aiuto, ad esempio riducendo lo stress dovuto agli spostamenti o permettendo al lavoratore di prendersi cura dei figli anche

---

<sup>15</sup> Saskia Sassen, *The Global City New York, London, Tokyo*, Princeton University Press, 1991  
tratto da Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999

<sup>16</sup> Manuel Castells, *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring and the Urban Regional Process*, Basil Blackwell, 1989, tratto da Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999

<sup>17</sup> Duxbury, Higgins, Neufeld, *Telework and the Balance Between work and Family: is Telework Part of the Problem or Part of the Solution?*, Idea Group Publishing, 1998



nell'orario di lavoro. Il dibattito sull'argomento è ancora aperto a causa delle problematiche che il trasferimento dello spazio di lavoro all'interno dell'abitazione potrebbe causare. Tuttavia, il concetto di "work-life balance" è stato, ed è tutt'ora, rilevante per la nascita e lo sviluppo del fenomeno dello smart working.

Nonostante alcune condizioni di contesto siano nel tempo rimaste immutate (come ad esempio il tema della sostenibilità o del work-life balance) e possano quindi essere considerate ancora oggi delle variabili nello studio dello smart working, bisogna tenere conto dei cambiamenti sopravvenuti negli ultimi decenni, specialmente nel campo tecnologico. Le possibilità offerte dalle recenti tecnologie hanno permesso alle imprese di iniziare a considerare lo smart working non più soltanto come una possibilità per migliorare le condizioni socioeconomiche e la vita del lavoratore, ma anche come un vero e proprio asset strategico. Basti pensare alla possibilità per le imprese di accedere a forza lavoro qualificata internazionale, grazie al fatto che non è più necessaria la vicinanza fisica del lavoratore all'azienda. Oppure, si può considerare la relazione positiva tra pratiche di smart working e "commitment" dei lavoratori, nella misura in cui una maggiore flessibilità concessa ai lavoratori migliora la qualità percepita dell'ambiente lavorativo, riducendo il tasso di turnover.

Come si può notare, quello che ha favorito lo sviluppo dello smart working, è un contesto dinamico e mutevole, specialmente in un periodo storico caratterizzato da

una rapida evoluzione in diversi campi. La conseguenza negativa di questo dinamismo ambientale è la difficoltà di inquadrare le determinanti di un fenomeno già di per sé complesso come quello oggetto di analisi. A dimostrazione di questo, si può dedurre dai dati reperibili negli ultimi anni che, nonostante un contesto favorevole come quello precedentemente descritto, il fenomeno dello smart working non ha avuto una diffusione estesa come quella che ci si aspettava alla fine dello scorso secolo. Questo per via del fatto che le aziende dimostrano tuttora una spiccata difficoltà nel cogliere tutte le potenzialità offerte da questo strumento.

### **1.1.3 Tipologie**

La complessità che caratterizza il fenomeno dello smart working può essere colta anche nelle numerose modalità di implementazione. Sono infatti numerosi gli studi che negli ultimi anni hanno analizzato le numerose declinazioni pratiche di questo nuovo modo di lavorare.

In uno studio degli anni '90<sup>18</sup> vengono espone le allora frequenti modalità di attuazione dello smart working. Le “*satellite work centres*” sono delle unità appartenenti all’azienda separate fisicamente dalla stessa. Il vantaggio di questa

---

<sup>18</sup> Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999

tipologia di telelavoro consiste nella riduzione dei costi di ufficio nella sede aziendale, spesso situata in aree centrali delle città. Inoltre, queste unità distaccate godono di una certa autonomia, ma hanno accesso alle stesse informazioni reperibili nella sede principale, grazie all'utilizzo della tecnologia. Il beneficio per i lavoratori è la riduzione dei tempi di spostamento, in quanto queste unità sono situate al di fuori del centro città e quindi spesso più vicine per i dipendenti. Alcuni fattori vanno però tenuti in considerazione: l'impresa deve programmare attentamente quale parte della forza lavoro spostare, per evitare di interrompere eventuali economie di scala all'interno di una unità aziendale. I “*neighbourhood teleworking centres*” sono degli uffici dislocati nei quali lavoratori appartenenti ad organizzazioni diverse condividono spazio ed equipaggiamenti. In questa modalità, l'impresa potrebbe non riuscire a raggiungere eventuali economie di scala, ma il lavoratore ha la possibilità di restare in contatto con l'azienda raggiungendo il centro più vicino. Successivamente, lo studio parla di “*flexible work agreements*”, che permettono ai lavoratori di svolgere da casa specifici compiti, lavorando con gli strumenti forniti dall'impresa per assicurare una comunicazione continua. Infine, la modalità più comunemente intesa, è il cosiddetto “*work at home*”, nella quale il dipendente può organizzare lo spazio di lavoro e gestire i bisogni familiari. L'interazione sociale lascia il posto, in questa modalità di attuazione, all'estrema flessibilità concessa al lavoratore.

Uno studio più recente<sup>19</sup> propone una classificazione delle tipologie di smart working in parte simile alla precedente, ma che presenta alcune differenze anche a causa della distanza temporale dei periodi in cui sono state svolte le analisi. La prima tipologia è quella dello “*home working*”, che corrisponde al “work at home” del precedente studio. In questa modalità il lavoratore lavora da casa durante il normale orario di lavoro. La seconda modalità esposta è chiamata “*mobile working*”, ed è forse la più versatile incontrata finora, in quanto presuppone che il lavoratore possa lavorare ovunque in base alle sue necessità, grazie alla dotazione delle tecnologie informatiche e di comunicazione necessarie. Il “*desk sharing*” indica un ufficio condiviso nella sede aziendale utilizzato dagli impiegati che lavorano in azienda solo pochi giorni a settimana, non necessitando quindi di un ufficio privato. Il “*satellite office*” è un ufficio equipaggiato da una specifica azienda, dislocata in aree suburbane, equivalente ai sopracitati “satellite work centres”. Infine, lo “*smart work center*” è simile al satellite office ma accoglie lavoratori di imprese differenti, esattamente come i “neighbourhood teleworking centres”.

---

<sup>19</sup> Kyung Jin Cha & Joon Seub Cha, *The Common Challenges to the Successful Implementation of SmartWork Program*, International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, vol.9, no.2, 2014

Altre tipologie di smart working sono individuabili in letteratura, come il “*distributed work*”<sup>20</sup>, una configurazione dove diversi individui lavorano ad un unico progetto da parti diverse del mondo, comunicando via computer; oppure i “*virtual teams*”<sup>21</sup> vale a dire configurazioni temporanee nelle quali i lavoratori sono dislocati geograficamente, comunicando tramite strumenti tecnologici con rare interazioni faccia a faccia.

Le varie forme di smart working permettono di cogliere a pieno il carattere della flessibilità dello strumento. Infatti, grazie alle diverse configurazioni possibili, le imprese possono rendere il lavoro “agile”, vale a dire rapido ed elastico, massimizzando la performance del lavoratore, nonché “smart”, quindi efficiente e creativo.

---

<sup>20</sup> Bosch-Sijtsema, & Sivunen, *Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts*, IEEE Transactions of Professional Communication, 56, 2013

<sup>21</sup> Tworoger, Ruppel & Pohlman, *Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity*, International Journal of e-Collaboration, vol.9, no.2, 2013, tratto da Allen, Golden & Shockley, *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015

## **1.2 ELEMENTI CARATTERISTICI**

Per meglio comprendere le caratteristiche dello smart working è bene analizzare gli elementi che ne costituiscono le fondamenta. Innanzitutto, si parlerà in questo paragrafo di flessibilità, concetto insito nella stessa terminologia. Si proseguirà parlando dell'autonomia del lavoratore: questa non può esistere senza una adeguata comunicazione tra i vari dipendenti e tra di essi ed il management, che si trasforma in vera e propria fiducia, vitale per massimizzare i benefici che lo strumento dello smart working può offrire. Infine, occorre riferirsi anche alla riconfigurazione degli spazi che l'adozione di pratiche di smart working causa, nonché ai sistemi tecnologici di cui si dotano le aziende, che costituiscono gli strumenti di lavoro degli smart worker.

### **1.2.1 La flessibilità**

La flessibilità per un'impresa può essere definita come la capacità di rispondere prontamente alle differenti e numerose esigenze che possono presentarsi all'interno di un ambiente competitivo dinamico<sup>22</sup>. È dunque una capacità che

---

<sup>22</sup> Sanchez, *Strategic flexibility in production competition*, Strategic Management Journal, vol.16, 1995, tratto da Wright & Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, CAHRS Working Paper Series, vol.154, 1997

permette all'impresa di riconfigurare l'assetto delle proprie risorse<sup>23</sup> al fine di assorbire e accomodare i cambiamenti ambientali.

Lo smart working si configura come uno strumento in grado di creare un ambiente di lavoro più flessibile, comportando anche una riduzione dei costi sostenuti dalle imprese per organizzare i luoghi di lavoro<sup>24</sup>. L'organizzazione del lavoro delle imprese potrebbe beneficiare dell'adozione di questo strumento, in termini di capacità ad operare in contesti dinamici e, in ultima istanza, di possibili riscontri positivi anche nella performance aziendale.

La flessibilità che lo smart working porta con sé non va soltanto a beneficio dell'azienda, ma anche del lavoratore, impattando due aspetti della sua attività: il tempo e il luogo di lavoro.

Per quanto riguarda il tempo, lo smart working permette di superare i rigidi limiti imposti dalle aziende riguardo l'orario di lavoro. Soprattutto i dipendenti che ricoprono ruoli dotati di maggiore discrezionalità, grazie alla connessione telematica possono gestire il flusso di lavoro secondo le loro esigenze, riuscendo a raggiungere gli obiettivi prefissati anche lavorando in orari diversi da quelli

---

<sup>23</sup> Teece, Pisano & Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol.18, no.7, 1997, tratto da Wright & Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, CAHRS Working Paper Series, vol.154, 1997

<sup>24</sup> Pasi Pyöriä, *Managing telework: risks, fears and rules*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.34, no.4, 2011

canonici. Diversi studi hanno dimostrato come l'utilizzo dello smart working abbia portato alcuni lavoratori ad incrementare la produttività e la *job satisfaction*<sup>25</sup>. In alcuni casi, il fatto di lavorare a casa ha portato come conseguenza l'incremento dell'orario di lavoro, anziché una sua riduzione.

Lo smart working garantisce flessibilità per i lavoratori anche grazie alla possibilità di poter decidere autonomamente il luogo di lavoro. Nei paragrafi precedenti sono state esposte alcune delle differenti configurazioni che può assumere un lavoro a distanza, permettendo già di comprendere come il luogo di lavoro può essere uno spazio condiviso, la propria abitazione o qualsiasi luogo in cui sia possibile disporre di una connessione. La flessibilità del luogo di lavoro permette ai lavoratori di gestire il trade-off tra lavoro e tempo libero secondo le loro preferenze, con possibili benefici anche in termini di work-life balance, che, a loro volta, possono generare una maggior soddisfazione derivante dall'attività lavorativa e potenzialmente un incremento della produttività. Questi effetti positivi per i lavoratori sono confermati anche da diversi studi condotti con la

---

<sup>25</sup> Eom, *The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences*, Government Information Quarterly, vol.33, no.3, 2016, tratto da Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Emerald Publishing Limited, Vol. 38, 2019



tecnica della meta-analisi<sup>26</sup>, arrivando a concludere che lo smart working è una pratica benefica per i lavoratori.

Questo duplice volto che il principio della flessibilità possiede, rende questo strumento appetibile tanto per i lavoratori quanto per l'impresa, permettendo allo smart working di configurarsi come uno strumento che, al netto delle difficoltà di implementazione, apporta dei tangibili miglioramenti al modo di lavorare.

### **1.2.2 La fiducia**

Nella tradizione Taylorista i supervisor hanno il compito di controllare l'attività dei dipendenti, anche al fine di ridurre il rischio di comportamenti opportunistici<sup>27</sup>. Il crescente bisogno di flessibilità, sia per l'organizzazione sia per il lavoratore, ha avuto come conseguenza quella di inserire all'interno della relazione di lavoro elementi tipici di una relazione di mercato, specialmente per

---

<sup>26</sup> Gajendran & Harrison, *The Good, the Bad and the Unknow about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*, Journal of Applied Psychology, vol.92, no.6, 2007; Martin & MacDonnell, *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.35, no.7, 2012

<sup>27</sup> Kluytmans, *Arbeidsrelaties tussen schijn en wekelijkheid: Reflecties over personeelsmanagement, HRM en personeelwetenschappen*, 1999, tratto da Peters, den Dulk & Ruijter, *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations*, Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusive: An International Journal, vol.29, no.5

rapporti di lavoro basati sulla conoscenza. Questa consapevolezza ha portato le aziende ad investire maggiormente nel capitale umano, ricevendo in cambio l'impegno necessario per incrementare la performance aziendale. Il telelavoro prima, e lo smart working poi, hanno accresciuto l'importanza della collaborazione e della cooperazione, rimodellando le relazioni tra azienda e dipendenti. È in questo contesto che diventa fondamentale la fiducia che i manager ripongono nei propri dipendenti, che cooperano nell'interesse dell'azienda. La fiducia è in grado di guidare l'organizzazione a un livello di performance superiore, specialmente dove lo smart working riduce le interazioni fisiche tra i manager e i propri colleghi e dipendenti<sup>28</sup>.

Senza la fiducia lo strumento dello smart working non può apportare all'organizzazione i benefici vantati, e per creare una struttura relazionale basata sulla fiducia è necessario un cambiamento organizzativo, in primo luogo nella mentalità dei manager. Uno studio<sup>29</sup> ha indagato sull'atteggiamento dei manager in sei diverse organizzazioni del settore finanziario, relativamente al processo di

---

<sup>28</sup> Jarvenpaa, Shaw, & Staples, *Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams*, Information System Research, vol.15, no.3, 2004, tratto da Peters, den Dulk & Ruijter, *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations*, Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusive: An International Journal, vol.29, no.5

<sup>29</sup> Pascale Peters, Laura den Dulk & Judith de Ruijter, *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitude in six financial-sector organizations*, Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusive: An International Journal, vol.29, no.5, 2010

introduzione di pratiche di smart working, rivelando che i dipendenti ricevono la fiducia dei superiori in maniera eterogenea. Questo dipende in parte dalle performance registrate in passato: alcuni manager si sono dimostrati più propensi ad attivare modalità di lavoro telematiche nei confronti dei dipendenti che in passato hanno lavorato meglio, guadagnandosi la loro fiducia dei. Altri manager sostengono che le caratteristiche e le abilità individuali influenzino il grado di fiducia e, di conseguenza, la propensione a “virtualizzare” il lavoro dei dipendenti. In ogni caso, ogni manager intervistato possiede un personale punto di vista riguardo le relazioni basate sullo smart working, condizionando la diffusione di questo fenomeno. Lo studio dimostra come la mentalità del management, che in alcuni casi comporta la mancanza di fiducia, possa trasformarsi in un freno per la diffusione di questo potente strumento, impedendo alle imprese di raggiungere livelli superiori di performance.

La fiducia è necessaria ad ogni livello dell’organizzazione basata sullo smart working: i manager devono confidare nel fatto che i propri dipendenti svolgano il lavoro adeguatamente anche se non sono sottoposti costantemente alla loro supervisione e, allo stesso tempo, i lavoratori devono avere fiducia nel fatto che i propri superiori li trattino equamente<sup>30</sup>. Esiste un legame positivo tra fiducia e

---

<sup>30</sup> Kellyman Berube Kowalski & Jennifer Ann Swanson, *Critical success factors in developing teleworking programs*, Emerald Publishing Limited, *Benchmarking: An International Journal*, vol.12, no.3, 2005

performance da un lato e job satisfaction dall'altro, e un legame negativo tra fiducia e stress legato al lavoro, come mostra una ricerca<sup>31</sup>. È quindi compito del management creare un'organizzazione che si fondi sulla fiducia reciproca.

### **1.2.3 La collaborazione e la comunicazione**

Una veloce ed efficace comunicazione ed un elevato livello di collaborazione sono principi fondamentali nello smart working, ma allo stesso tempo rappresentano anche una sfida. La collaborazione, che deve essere presente sia tra i manager e i dipendenti, sia tra i singoli lavoratori, deve superare l'ostacolo della distanza fisica. Un'adeguata comunicazione permette al management di diffondere la strategia e gli obiettivi ai dipendenti, e consente ai singoli lavoratori di cooperare per raggiungere i risultati. Secondo Cascio<sup>32</sup>, sono necessarie nuove abilità comunicative per neutralizzare il sentimento di isolamento a cui potrebbero andare incontro gli individui che lavorano distanti dall'azienda e, quindi, per farli sentire costantemente parte dell'organizzazione. Infatti, l'isolamento sociale e la mancanza di comunicazione con i colleghi vengono indicati in letteratura<sup>33</sup> come

---

<sup>31</sup> Staples, *A study of remote workers and their differences from non-remote workers*, Journal of End User Computing, vol.13, no.2, 2001

<sup>32</sup> Cascio, *Managing a virtual workplace*, Academy of Management Executive, vol.14, no.3, 2000

<sup>33</sup> Baruch, *The status of research on teleworking and an agenda for future research*, International Journal of Management Reviews, vol.3, no.2, 2001; Wilson & Greenhill, *Organizational*

uno dei principali svantaggi dello smart working, in grado di ridurre il senso di appartenenza all'organizzazione e una limitata capacità di identificarsi negli obiettivi aziendali. Allo stesso tempo però lo smart working può ridurre le interazioni irrilevanti considerate come interruzioni, incrementando il tempo di lavoro disponibile e quindi la produttività<sup>34</sup>.

La comunicazione e la collaborazione sono oggi rese più facili, efficaci ed efficienti dallo sviluppo tecnologico che ha potenziato gli strumenti a disposizione delle imprese offrendo un ventaglio di soluzioni per ogni bisogno. Basta pensare alla possibilità di organizzare videoconferenze anche con un elevato numero di partecipanti e con un ritardo del segnale praticamente nullo per capire come oggi, rispetto al contesto in cui lo smart working è nato, ci siano molte più possibilità per rendere la comunicazione più veloce. Una migliore comunicazione facilita la collaborazione tra gli individui, con conseguenti possibili benefici in termini di performance individuali e del team di lavoro, specialmente se questi ultimi sono fondati su rapporti di fiducia reciproca.

---

*identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support*, Journal of Management, vol.27, no.2, 2004

<sup>34</sup> Martin & MacDonnell, *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.35, no.7, 2012

La relazione tra fiducia, comunicazione e collaborazione è evidenziata da uno studio di Golden e Raghuram<sup>35</sup>, nel quale sono stati studiati gli *smart worker* per un periodo di sei mesi. È emerso che i lavoratori con più solidi rapporti di fiducia all'interno delle unità lavorative, con più legami interpersonali tra colleghi e che hanno dimostrato un maggiore impegno organizzativo possiedono maggiori capacità di condivisione delle informazioni.

Tuttavia, la comunicazione e la collaborazione sono più facili se sono possibili dei contatti frequenti, fattore che le imprese devono tenere in considerazione per effettuare con successo il cambiamento organizzativo che lo smart working porta con sé.

#### **1.2.4 L'autonomia del lavoratore**

L'autonomia riflette la misura in cui un lavoro permette libertà, indipendenza e discrezione per compiere delle scelte anche riguardo le modalità lavorative con le quali portare a termine gli obiettivi<sup>36</sup>. La maggiore autonomia del lavoratore è uno degli effetti positivi riscontrabili nell'utilizzo di pratiche di smart working, in quanto con questa modalità lavorativa l'organizzazione permette al dipendente di

---

<sup>35</sup> Golden & Raghuram, *Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interaction*, Journal of Organizational Behavior, vol.31, no.8, 2010

<sup>36</sup> Hackman & Oldham, *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, no.2, 1976

scegliere dove e quando lavorare. Per Hackman e Oldham, una maggiore autonomia è positivamente correlata con la soddisfazione sul lavoro, con una maggiore produttività e con un più elevato senso di appartenenza all'organizzazione<sup>37</sup>. Questi collegamenti trovano una spiegazione nel fatto che il lavoratore dotato di maggiore discrezionalità e maggior controllo nella gestione del flusso di lavoro si senta più responsabilizzato da parte dei superiori, mancando inoltre la pressione esercitata da questi ultimi in una normale situazione lavorativa in azienda.

L'interdipendenza che esiste tra gli altri elementi caratteristici dello smart working può essere osservata anche per l'autonomia: i lavoratori dotati di maggiore autonomia sono quelli che riescono ad ottenere la fiducia dei propri superiori, dimostrando competenze organizzative nonché di comunicazione e collaborazione in grado di garantire una maggiore produttività. Inoltre, la flessibilità è strettamente collegata con l'autonomia, in quanto un'organizzazione composta da lavoratori che riescono a portare a termine gli obiettivi autonomamente è più dinamica e capace di affrontare meglio la complessità ambientale e le sfide organizzative.

Per creare un'organizzazione flessibile che garantisca una rapida comunicazione e una efficace collaborazione, all'interno della quale si instaurino relazioni basate

---

<sup>37</sup> Allen, Golden & Shockley, *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015

sulla fiducia in grado di concedere autonomia decisionale ai dipendenti, è necessaria l'adozione di una logica basata sugli obiettivi, più che sul tempo lavorato e sul controllo diretto.

### **1.2.5 La riconfigurazione degli spazi**

La possibilità di lavorare in luoghi alternativi apre la strada ad alcune riflessioni sull'utilizzo degli spazi fisici aziendali. Nei casi più estremi, dove alcuni dipendenti lavorino da remoto continuativamente ed a tempo pieno, gli uffici prima occupati dai dipendenti potrebbero addirittura essere eliminati consentendo all'organizzazione di ridurre i costi fissi o, in alternativa, trasformati in spazi di lavoro che soddisfino i bisogni del moderno lavoratore flessibile. Al di là della possibilità di lavorare da casa, anche l'azienda può diventare uno luogo adatto allo smart working, ad esempio creando appositi spazi per meeting, aree più silenziose per garantire una maggior concentrazione ai dipendenti, spazi in cui svolgere lavori confidenziali o chiamate riservate, spazi di *co-working* adatte alla cooperazione, o ancora aree attrezzate per il *desk-sharing*, nelle quali le classiche scrivanie da ufficio vengono condivise per guadagnare spazio<sup>38</sup>. Queste aree

---

<sup>38</sup> Flexibility, *The smart working handbook*, Flexibility.co.uk Ltd, editore: Andy Lake [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk), 2015



devono essere supportate da una dotazione tecnologica adeguata che si adatti alle specifiche esigenze dei dipendenti.

La riconfigurazione del layout fisico dell'azienda richiede un importante cambiamento di mentalità per creare ambienti lavorativi dinamici e flessibili in grado di incrementare la performance dell'impresa.

La necessità di una riconfigurazione degli spazi di lavoro permette di comprendere la portata del fenomeno dello smart working, che va oltre la semplice opportunità di lavorare da casa offrendo numerose possibilità per ottimizzare la gestione degli spazi, da un lato, e incrementare la performance dei singoli dipendenti, dall'altro.

### **1.2.6 La tecnologia**

La tecnologia è l'elemento che ha agito da innesco per lo smart working. Infatti, l'idea di Nilles era di sfruttare i più recenti strumenti dell'informazione e delle telecomunicazioni per creare nuove modalità lavorative. Senza di essa, non sarebbe possibile lavorare distanti dalla sede aziendale, configurandosi come l'elemento che unisce tutti gli altri.

Le possibilità offerte dalla tecnologia crescono continuamente col passare degli anni, grazie al rapido sviluppo che questo ramo delle scienze umane sta registrando negli ultimi decenni. Se all'inizio della sua storia il *telecommuting*

poteva contare su un computer in grado di memorizzare alcuni dati e compiere delle azioni piuttosto basilari, e su di una postazione telefonica fissa, oggi lo scenario è completamente cambiato. Come ampiamente esposto nel libro “*The smart working book*”<sup>39</sup> siamo oggi nell’era della *Consumerization dell’Information Technology*, nella quale i lavoratori sono perfettamente in grado di scambiare informazioni tramite soluzioni tecnologiche a basso costo. Dal lato hardware la diffusione di device user-friendly come gli smartphone, i tablet o i laptop ha permesso alla massa di dotarsi degli strumenti per comunicare e collaborare agevolmente. Grazie alla perfetta integrazione tra hardware e software è molto semplice lavorare da casa e a costi relativamente bassi, considerando che nei paesi industrializzati una connessione internet è disponibile nella maggior parte delle abitazioni. Soluzioni di VOIP (voice over IP) permettono a dipendenti dislocati di comunicare agevolmente e a costo zero, così come strumenti per le videoconferenze garantiscono la possibilità di organizzare meeting online senza problemi. La tecnologia ha semplificato anche l’archiviazione dei dati, fornendo nel tempo dispositivi con capacità di memoria sempre più elevata, nonché soluzioni cloud per immagazzinare le informazioni in spazi virtuali, supportate da sistemi di sicurezza in grado proteggere i dati sensibili.

---

<sup>39</sup> Hartog, Solimene, Tufani, *The smart working book: l’età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, e-book tratto da [www.thesmartworkingbook.com](http://www.thesmartworkingbook.com), 2015

Le aziende devono saper mettere in atto una strategia tecnologica adatta alle proprie esigenze<sup>40</sup>, dotando sia il lavoratore che opera da casa, sia gli spazi aziendali “smart” di tutta la strumentazione necessaria per svolgere il lavoro in maniera efficace ed efficiente. La tecnologia, fornendo sempre nuovi strumenti allo smart working, espande i confini aziendali assicurando interconnessione tra i dipendenti che lavorano in azienda e quelli che lavorano in spazi alternativi all'esterno di essa.

La trasformazione richiesta alle imprese è una sfida importante, in quanto la continua esigenza di aggiornamento dei sistemi tecnologici rende difficoltoso ammortizzarne i costi, rischiando l'arretratezza. Oltre a questo, è necessario un approccio differente rispetto al passato, in grado coinvolgere tutta l'organizzazione in questa transizione tecnologica: spesso accade che gli smart worker dotati di mezzi tecnologici collaborativi siano limitati ad un solo dipartimento, mentre è necessario che tutti siano supportati dai mezzi adeguati. Per rendere effettivo questo cambiamento organizzativo indotto dalla tecnologia, non può mancare nei dipendenti l'alfabetizzazione digitale, vale a dire la conoscenza e le competenze nel campo delle tecnologie della comunicazione e dell'informazione, diventate ormai skill basilari per poter lavorare in organizzazioni moderne.

---

<sup>40</sup> Flexibility, *The smart working handbook*, Flexibility.co.uk Ltd, editore: Andy Lake [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk), 2015

## **1.3 I MODELLI APPLICATIVI**

In questa sezione verranno esaminati alcuni modelli di applicazione dello smart working, derivanti dalla letteratura o da progetti di ricerca. Questi modelli forniscono indicazioni pratiche per mettere in atto il cambiamento organizzativo necessario per dirigersi verso modalità di lavoro flessibili, permettendo non solo ai dipendenti di lavorare fuori dall'azienda, ma di potenziare la produttività all'interno della stessa. I modelli in questione sono i seguenti: il modello di Gensler (2008), il modello di Knoll (2010), il modello di Clapperton e Vanhoutte (2010) ed infine il modello di Lake (2016). Questi modelli, ad eccezione del modello di Clapperton e Vanhoutte, costituiscono delle prassi aziendali, non configurandosi come modelli scientifici. Tuttavia, il loro studio può facilitare la comprensione delle diverse modalità di applicazioni dello smart working.

### **1.3.1 Il modello di Gensler**

Gensler è una multinazionale che opera nel settore dell'architettura e nel 2008 ha pubblicato uno studio<sup>41</sup> recante i risultati ottenuti in due indagini svolte in parallelo tra il 2005 e il 2006 riguardanti le attività dei lavoratori di aziende

---

<sup>41</sup> Gensler, *Workplace Survey*, 2008, tratto da [www.gensler.com](http://www.gensler.com)

appartenenti a settori differenti e gli spazi fisici di lavoro. Il risultato delle ricerche dimostra che l'ambiente fisico ha un impatto rilevante sulla performance aziendale, influenzando le attività dei dipendenti. Vengono inoltre individuate quattro modalità lavorative che consentono alle imprese di raggiungere il successo stimolando i propri dipendenti a gestire la conoscenza per aumentare la generazione di nuove idee. Le quattro modalità di lavoro sono le seguenti: focus, collaborate, learn e socialize. Questo ha permesso alla Gensler di creare il *Workplace Performance Index*, vale a dire uno strumento che permette di valutare l'impatto delle quattro tipologie di lavoro sul successo aziendale.

- *Focus*: questa modalità richiede concentrazione per svolgere un particolare compito, ed include attività ad alto contenuto di capitale intellettuale, come ad esempio riflettere, analizzare, o il problem solving.
- *Collaborate*: la collaborazione permette il raggiungimento di obiettivi comuni. Questa modalità è tipica dello smart working, richiedendo una forte condivisione di informazioni, raggiungibile grazie a spazi di lavoro in grado di offrire soluzioni tecnologiche adeguate.
- *Learn*: comprende attività di formazione, memorizzazione, applicazione della conoscenza acquisita grazie all'attività lavorativa e, quindi, all'esperienza.

- *Socialize*: l'ultima modalità necessita di interazione tra i dipendenti dell'organizzazione, condividendo valori e instaurando relazioni basate sulla fiducia.

### 1.3.2 Il modello di Knoll

Knoll è un'azienda del settore dell'arredamento, in costante ricerca delle migliori soluzioni per le imprese in termini di spazio e modalità di lavoro. In una delle numerose ricerche l'azienda è riuscita a sviluppare un modello chiamato "*Integrated Work*"<sup>42</sup>, nel quale vengono definite due modalità lavorative dinamiche in grado di apportare benefici all'organizzazione grazie all'incremento di produttività dei dipendenti:

- *Horizontal Workspace Integration*: in questa configurazione i lavoratori si spostano nella zona più adatta al tipo di lavoro da svolgere. Questo assetto permette di cambiare rapidamente modalità di lavoro restando all'interno dell'azienda.
- *Vertical Workspace Integration*: in questo caso gli individui, restando nella stessa area di lavoro, riescono a cambiare attività grazie al fatto che l'ambiente di lavoro si adatta alle loro specifiche esigenze.

---

<sup>42</sup> O'Neill & Wymer, Knoll, *Implementing Integrated Work to Create a Dynamic Workplace*, Knoll Workplace Research, 2010, tratto da [www.knoll.com](http://www.knoll.com)

Anche in questo modello non troviamo dipendenti che lavorano da casa, ma in un ambiente dinamico e mutevole. Il concetto di smart working viene qui inteso come un modo intelligente e flessibile di lavorare, anche senza uscire dai confini fisici dell'azienda.

### **1.3.3 Il modello di Clapperton e Vanhoutte**

Nel 2014 il giornalista Guy Clapperton e il vicepresidente di Plantronics Philip Vanhoutte pubblicarono un libro dal titolo *The Smarter Working Manifesto*<sup>43</sup>. L'obiettivo dei due scrittori non era tanto quello di delineare le caratteristiche di un fenomeno già allora analizzato da molti altri accademici ed economisti, ma piuttosto di fornire delle linee guida alle aziende per implementare un cambiamento organizzativo in grado di supportare i nuovi modi di lavorare. All'interno del suddetto testo è presente un modello schematico creato dagli autori destinato a delineare le leve sulle quali agire: il modello delle tre "B". Questo modello parte dal presupposto che il cambiamento deve essere di tipo proattivo, partendo quindi dall'esigenza endogena di rinnovare le modalità lavorative per raggiungere un vantaggio competitivo<sup>44</sup>. Solo in questo modo è possibile

---

<sup>43</sup> Clapperton & Vanhoutte, *The smarter worker manifesto*, 2014

<sup>44</sup> De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, 2007

diffondere nell'organizzazione i principi necessari per abbracciare lo smart working.

Il modello delle tre "B" individua le seguenti leve: Bricks, Bytes e Behaviours.

- *Bricks*: questo elemento considera il layout interno dell'azienda, in termini di spazi fisici di lavoro; per permettere ai dipendenti di beneficiare di tutti i vantaggi dello smart working, gli spazi aziendali devono essere ripensati in ottica "smart", come precedentemente e più dettagliatamente spiegato in questo elaborato; smart working non significa solo avere la possibilità di lavorare da casa, ma avere la possibilità di scegliere il luogo più adatto al singolo lavoratore affinché massimizzi la performance, compresa in quest'ottica anche la sede aziendale.
- *Bytes*: fa riferimento alla tecnologia, elemento fondamentale in quanto comprende gli strumenti utilizzati dagli smart worker per abbattere i tradizionali limiti spaziali e temporali; la tecnologia permette ai dipendenti di comunicare e collaborare agevolmente, di condividere velocemente le informazioni e reperire i dati aziendali anche in luoghi diversi dalla sede. Il compito dell'azienda è quello di fornire ai suoi collaboratori la strumentazione tecnologica adeguata per far sì che il lavoro venga svolto in modo smart ed interconnesso.
- *Behaviours*: l'ultimo tassello riguarda i comportamenti delle persone, sia dei dipendenti che dei manager; i primi devono adottare una mentalità



orientata alla responsabilizzazione e alla massimizzazione della performance lavorativa; i secondi devono instaurare con gli elementi del proprio team dei rapporti basati sulla fiducia; per farlo è richiesto un cambiamento nella cultura manageriale, specialmente riguardo il tema del controllo, che deve svincolarsi dalla presenza fisica dei subordinati ed adottare una logica basata sulla definizione degli obiettivi e sul raggiungimento dei risultati.

#### **1.3.4 Il modello di Lake**

Il fondatore della rivista britannica *Flexibility*, Andy Lake, ha sviluppato nel 2016<sup>45</sup> un modello in grado di fornire delle linee guida per implementare progressivamente pratiche di lavoro flessibile in tutta l'organizzazione. Vengono identificate quattro fasi che indicano il livello di maturità raggiunto nell'azienda che può permettere l'introduzione dello smart working.

- *Isolated initiatives*: in questa fase l'organizzazione accoglie l'idea della flessibilità nelle modalità di lavoro, iniziando ad architettare alcune pratiche lavorative più dinamiche, anche se ancora circoscritte a specifiche aree.

---

<sup>45</sup> Andy Lake, *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, Gower Publishing, 2016

- *Basic flexibility*: l'azienda inizia a permettere a parte del personale di lavorare secondo modalità flessibili in linea con gli standard legislativi previsti. L'organizzazione attiva lo smart working quando viene richiesto dai dipendenti, cercando di rendere disponibile questa opzione per il personale che ne ha bisogno, ma in questo caso il cambiamento non è frutto di una volontà di rinnovare la cultura organizzativa. Il risultato è uno smart working applicato in maniera eterogenea.
- *Advancing flexibility*: l'ambiente lavorativo diviene più flessibile e "smart", grazie all'introduzione di spazi orientati alla condivisione e alla collaborazione e grazie all'aumento di attenzione nei confronti delle tecnologie della informazione e della comunicazione. Le modalità di smart working adottate dall'organizzazione entrano a far parte della politica aziendale.
- *Smart flexibility*: la flessibilità pervade l'intera organizzazione e il cambiamento organizzativo è stato attuato. Lo smart working è diventato una pratica consolidata disponibile per tutte le posizioni lavorative e l'impresa ne beneficia in termini di crescita sociale ed economica. I dipendenti sperimentano un ambiente di lavoro più stimolante che permette loro di elevare la qualità della vita.

Lake nel suo lavoro spiega che queste non sono quattro fasi nettamente distinte, ma fanno parte di un continuum dove l'organizzazione si muove

progressivamente introducendo sempre più modalità lavorative flessibili, migliorando gli spazi di lavoro e portando l'azienda verso un importante e benefico cambiamento organizzativo.

Nei modelli analizzati sono presenti tutti gli elementi che caratterizzano lo smart working, vale a dire la flessibilità, la fiducia reciproca, l'autonomia degli individui nel decidere le più adatte modalità lavorative, la riconfigurazione degli spazi e infine l'adozione di strumenti tecnologici adeguati.

## **2. SMART WORKING E ORGANIZZAZIONE**

### **2.1 OPPORTUNITÀ E BENEFICI**

Lo smart working, in quanto approccio olistico all'organizzazione del lavoro che enfatizza la flessibilità e il dinamismo, è in grado di apportare benefici tanto all'organizzazione quanto ai singoli individui che ne fanno parte. Il *trade-off* tra effetti positivi e negativi associati a questo approccio lavorativo ha costituito negli anni un elemento di dibattito, portando le imprese a riflettere sull'adattabilità di questa filosofia alle stesse. Nonostante le importanti sfide che comporta, lo smart working ha oramai dato prova dei numerosi benefici che è in grado di apportare. In questa sezione verranno esaminati gli effetti positivi legati all'adozione di modalità di smart working.

#### **2.1.1 Benefici per il lavoratore**

Sin dalla nascita del telelavoro si è potuto osservare come modalità di lavoro in grado di conferire maggiore autonomia e flessibilità fossero benefiche per i lavoratori. Un primo beneficio che emerge dai primi contributi letterari riguarda il bilanciamento tra vita lavorativa e vita privata, espresso con il termine *work-life*

*balance*. Nella configurazione *home working*, vale a dire quella in cui il lavoro viene svolto nella propria abitazione, i lavoratori hanno possono sperimentare benefici in termini di maggiore flessibilità di tempo. Questa modalità lavorativa permette in alcuni casi al lavoratore di gestire il tempo che viene dedicato al lavoro e quello che viene dedicato alla famiglia. Uno studio del 1998<sup>46</sup> ha dimostrato, tramite delle interviste, come il telelavoro possa facilitare la gestione di emergenze familiari, permettendo di dedicare maggior tempo ai figli, di risparmiare tempo precedentemente utilizzato per gli spostamenti casa-lavoro, nonché di incrementare il tempo disponibile sia per la cura della famiglia sia per il lavoro. Circa il 20% dei lavoratori-genitori intervistati nel presente studio ha dichiarato inoltre di aver sperimentato una diminuzione dello stress legato al lavoro.

Lo smart working presenta dei vantaggi anche riguardo i rapporti tra il lavoratore e l'azienda. Una delle correlazioni più frequentemente rilevate in letteratura è quella tra smart working e *job satisfaction*. Numerosi studi hanno indagato sulla capacità di modalità di lavoro più flessibili di tradursi in una maggior

---

<sup>46</sup> Duxbury, Higgins, Neufeld, *Telework and the Balance Between work and Family: is Telework Part of the Problem or Part of the Solution?*, Idea Group Publishing, 1998

soddisfazione dei lavoratori, specialmente per quelli che ricercano maggiore ordine ed autonomia<sup>47</sup>.

Un altro beneficio riferibile alla relazione tra dipendenti ed organizzazione riguarda l'impegno organizzativo e l'identificazione nei valori aziendali. Hunton e Norman hanno rilevato, in uno studio sperimentale condotto nel 2010<sup>48</sup>, che i dipendenti con la possibilità di cambiare il luogo di lavoro presentano in media livelli più elevati di impegno organizzativo. Tuttavia, l'indagine dimostra che la relazione positiva tra la flessibilità di spazio e l'impegno sia meno accentuata se i dipendenti possono scegliere solo la propria abitazione come luogo alternativo. Questo dimostra come la massimizzazione degli effetti positivi legati allo smart working non avvenga semplicemente permettendo ai lavoratori di lavorare da casa, ma conferendo agli stessi un elevato livello di flessibilità ed autonomia nella scelta dei tempi e dei luoghi delle attività.

Modalità di lavoro più flessibili e che conferiscono al dipendente maggiore autonomia sono correlate positivamente anche con un minor stress causato dal

---

<sup>47</sup> O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell & Kline, *Predicting Teleworker Success: an Exploration of Personality, Motivational, Situational and Job Characteristics*, New Technology, Work & Employment, vol.24, 2009, tratto da Allen, Golden & Shockley, *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015

<sup>48</sup> Hunton & Norman, *The impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insight from a Longitudinal Field Experiment*, Journal of Information Systems, vol.24, no.1, 2010

lavoro.<sup>49</sup> Secondo alcuni studi, come ad esempio la ricerca di Duxbury, Higgins e Halinski<sup>50</sup>, questo meccanismo psicologico dipende da un aumento del controllo conferito da assetti lavorativi riconducibili al *telecommuting*.

Uno dei benefici più ricercati dalle organizzazioni che adottano lo smart working, andando a vantaggio dei lavoratori come dell'organizzazione, è l'incremento della performance lavorativa. I risultati della ricerca meta-analitica di Gajendran e Harrison<sup>51</sup> collegano l'utilizzo di pratiche di telelavoro a un miglioramento della produttività, misurata dall'ottenimento di risultati oggettivi o da valutazioni dei superiori.

I benefici sopracitati sono stati rilevati anche da un'indagine empirica svolta su oltre 17,200 impiegati coreani<sup>52</sup>, nella quale risulta che lo smart working è associato a benefici in termini di risparmi economici, ottimizzazione nella

---

<sup>49</sup> Sardeshmukh, Sharma & Golden, *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands a job resource model*, New Technology Work and Employment, vol.27, no.3, 2012

<sup>50</sup> Duxbury, Higgins & Halinski, *Identifying the Antecedents of Work-Role Overload In Police Organizations*, Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, vol.48, 2014 tratto da Allen, Golden & Shockley, *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015

<sup>51</sup> Gajendran & Harrison, *The Good, the Bad and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences*, Journal of Applied Psychology, vol.92, no.6, 2007

<sup>52</sup> Eom, *The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences*, Government Information Quarterly, vol.33, no.3, 2016, tratto da Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Emerald Publishing Limited, Vol. 38, 2019

gestione del tempo, miglior bilanciamento tra attività lavorativa e cura della famiglia, riduzione dello stress e aumento della produttività e della *job satisfaction*.

Dalle indagini empiriche si evince che un assetto organizzativo che permette ai lavoratori una maggiore autonomia e flessibilità, ambienti di lavoro più dinamici e funzionali e un maggior grado di controllo sull'attività individuale possono avere dei riscontri positivi in termini di miglioramento della vita lavorativa degli individui. Se questo avviene, l'organizzazione sarà formata da dipendenti più soddisfatti e produttivi in grado di apportare maggior contributi alla performance globale dell'azienda, con conseguente riduzione del tasso di turnover.

### **2.1.2 Benefici per l'azienda**

Numerose ricerche empiriche, tra cui quelle sopra citate, testimoniano come la corretta implementazione di adeguati sistemi di smart working comportino effetti positivi sulla qualità del lavoro per i dipendenti. Anche se la correlazione tra benefici per i lavoratori e benefici per l'organizzazione non è scontata, le aziende possono mettere in atto dei comportamenti rivolti al cambiamento per rendere tangibili questi effetti. Se l'organizzazione è in grado di far leva sullo smart working per creare un ambiente in grado di stimolare la creatività e la produttività dei suoi dipendenti, facendo in modo che siano maggiormente soddisfatti



dall'appartenenza all'azienda, è possibile ottenere vantaggi concreti anche a livello globale.

Un tentativo di mettere in luce la correlazione tra smart working e vantaggi tangibili per l'impresa è stato offerto da una ricerca meta-analitica del 2012<sup>53</sup>. Gli effetti positivi legati allo smart working riscontrati nel corso delle analisi, anche se in alcuni casi limitati forniscono un importante risultato supportato da tecniche statistiche. Le ipotesi della ricerca mettono in relazione lo smart working con la percezione di un aumento della produttività dell'organizzazione, con la capacità dell'azienda di ridurre il tasso di turnover, con l'impegno organizzativo ed infine con la performance aziendale. Come sopra anticipato, sono stati osservati dei legami positivi tra i parametri oggetto di analisi e, quindi confermate tutte le ipotesi.

Altri interessanti risultati sono forniti da uno studio<sup>54</sup> promosso dal Politecnico di Milano tramite l'Osservatorio Smart Working attraverso un'analisi sia quantitativa, svolta avvalendosi dei dati forniti dal database AIDA nonché di sondaggi presso aziende italiane, che qualitativa, tramite dei casi-studio. La

---

<sup>53</sup> Martin & MacDonnell, *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.35, no.7, 2012

<sup>54</sup> Gastaldi, Corso, Raguseo, Neirotti, Paolucci & Martini, *Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential*, 15<sup>th</sup> International CINet Conference, Operating innovation – Innovating Operations, 2014

ricerca ha identificato quattro gruppi di aziende, che rappresentano altrettante tipologie di approcci allo smart working. Il primo, chiamato *Inconsistent Smart Workers*, è caratterizzato dall'obiettivo della riduzione dei costi di spostamento per i lavoratori. La mancanza di altri importanti elementi, come ad esempio la formazione specifica riguardo i mezzi tecnologici utilizzati, non ha permesso a questo gruppo di raggiungere risultati elevati. Il secondo gruppo, chiamato *Analogical Smart Workers*, è formato da organizzazioni che hanno spostato i propri dipendenti in nuovi edifici con aree funzionali orientate alla collaborazione ed alla massimizzazione della concentrazione, nonché al relax. Questi cambiamenti sono stati accompagnati da programmi di sviluppo delle Risorse Umane e programmi rivolti ai manager volti a creare stili di leadership adatti a gestire il cambiamento. I risultati riscontrati sono stati un miglioramento della qualità del processo decisionale e l'aumento di creatività degli individui. Il terzo gruppo, *Digital Smart Workers*, è accomunato dall'obiettivo di incrementare la produttività e la collaborazione degli impiegati infondendo un senso di comunità tra di essi. Questo gruppo di aziende ha investito nello sviluppo di ambienti digitalizzati, coadiuvato da una strategia che permette ai dipendenti di scegliere dove e quando lavorare. La collaborazione è stata resa più efficiente dall'introduzione di adeguati sistemi ICT e da soluzioni cloud per un più facile accesso ai database aziendali. Questo gruppo ha riscontrato risultati positivi in termini di incremento della produttività. L'ultimo gruppo, *Complete Smart*

*Workers*, comprende imprese che hanno intrapreso un sentiero di sviluppo da oltre un decennio con lo scopo di potenziare le competenze di innovatività dei dipendenti, che vengono gestiti all'insegna della flessibilità. Gli investimenti hanno riguardato innanzitutto gli spazi di lavoro: le imprese in questione sono dotate di edifici intelligenti in grado di offrire delle aree a tutte le esigenze del personale. Un altro aspetto importante riguarda la digitalizzazione di tutti i documenti aziendali, velocizzandone la fruizione e liberando gli archivi fisici. Questi ed altri cambiamenti hanno creato ambienti che un maggior margine di scelta di luoghi, tempi e modalità di lavoro, affinché possano offrire migliori performance. Questo gruppo ha ottenuto una riduzione dei costi di gestione delle Risorse Umane e delle tecnologie informatiche, oltre che un importante elemento di innovazione organizzativa. La ricerca offre uno spunto interessante riguardo il percorso di implementazione dello smart working ed i suoi benefici. Tuttavia, i vantaggi sono commisurati al grado con cui l'organizzazione riesce ad abbracciare lo smart working come filosofia gestionale, piuttosto come un semplice metodo di lavoro alternativo. Infatti, risultati migliori vengono associati con pratiche rivolte all'apprendimento, tanto dei dipendenti quanto dei manager.

## **2.2 ASPETTI PROBLEMATICI**

Spesso la letteratura esalta gli aspetti positivi dello smart working senza considerarne le difficoltà di implementazione e di gestione, facendolo apparire come un fenomeno semplice da controllare che garantisce risultati positivi immediati. Se così fosse si osserverebbe, in condizioni normali, un incremento esponenziale di aziende che adottano modalità lavorative a distanza. Il divario tra le aspettative e quanto effettivamente osservato nel corso degli ultimi anni può essere spiegato dalle difficoltà organizzative e gestionali che si affiancano alle potenzialità di questa nuova modalità di lavoro.

### **2.2.1 Sicurezza e controllo**

Le competenze manageriali sono fondamentali per gestire il cambiamento organizzativo necessario per adottare una filosofia orientata alla flessibilità e allo smart working, in quanto numerose sono le difficoltà e le sfide da affrontare.

Alcune sono messe in luce da un'attenta analisi della letteratura condotta nel 2014<sup>55</sup>. Un primo tema gestionale rilevante è quello della sicurezza di dati e

---

<sup>55</sup> Kyung Jin Cha & Joon Seub Cha, *The Common Challenges to the Successful Implementation of SmartWork Program*, International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, vol.9, no.2, 2014

informazioni. Lo smart working coinvolge svariate tecnologie, spesso innovative, che pertanto soffrono di un'esposizione maggiore a minacce esterne. L'impegno manageriale dovrebbe quindi essere rivolto ad uniformare i sistemi di sicurezza adottati internamente all'azienda con quelli a disposizione dei dipendenti che lavorano in spazi differenti. Così, i supervisor dovrebbero formare i propri collaboratori affinché vengano adottati tutti gli accorgimenti necessari a garantire un flusso informativo protetto dalle minacce, tramite reti e sistemi operativi sicuri. La responsabilizzazione dei propri dipendenti deve essere inoltre accompagnata da scelte relative all'accesso alle informazioni. Specialmente nelle configurazioni che prevedono lo svolgimento dell'attività al di fuori dell'azienda, i dati aziendali fuoriescono dalla stessa: il management deve prendere decisioni riguardo la quantità di dati accessibili dall'esterno, per evitare i rischi. Secondo la ricerca, la ragione che più frequentemente comporta il fallimento di programmi di smart working è la resistenza del management dovuta alla percezione della necessità di supervisionare direttamente i propri dipendenti. Per questo sono necessari dei programmi di formazione volti a sfatare falsi miti ed incrementare la consapevolezza riguardo i traguardi raggiungibili con modalità di lavoro flessibili. Come evidenziato nel presente lavoro la fiducia dei manager nei confronti dei propri dipendenti è fondamentale per permettere loro di lavorare in autonomia e con impegno da un lato, e per far sì che i manager stessi possano rivolgere i loro sforzi verso attività gestionali a valore aggiunto piuttosto che al solo controllo,

dall'altro. La cultura organizzativa gioca quindi un ruolo rilevante per abbattere le barriere manageriali. Le analisi svolte da Mello<sup>56</sup> mettono in luce le necessità di un cambiamento nella filosofia manageriale affinché anche le performance individuali dei lavoratori vengano valutate diversamente, anche se non possono essere controllati in maniera diretta. Un altro aspetto cruciale evidenziato dall'autore riguarda il lavoro di squadra del team di lavoro e il senso di appartenenza al team stesso e all'organizzazione nel complesso. Infatti, uno dei possibili effetti collaterali di modalità di lavoro differenti dalle tradizionali è il senso di esclusione ed isolamento che i dipendenti potrebbero sperimentare. Le capacità dei manager sono fondamentali per creare affiatamento e coinvolgere attivamente tutti i membri del gruppo di lavoro, abbattendo così il senso di isolamento e rendendo allo stesso tempo più plausibili risultati di performance positivi.

Grazie ad un'attenta analisi della letteratura, Errichiello e Pianese<sup>57</sup> hanno sviluppato un quadro concettuale che evidenzia le relazioni tra smart working e controllo organizzativo. L'introduzione dello smart working rappresenta un evento che trasforma il modo in cui viene svolto tradizionalmente il lavoro,

---

<sup>56</sup> J. A. Mello, *Managing Telework Program Effectively*, Employee Responsibilities and Rights Journal, vol.19, no.4, 2007

<sup>57</sup> Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Organizational control in the context of remote work arrangements: a conceptual framework*, Studies in Managerial and Financial Accounting, vol.31, 273-305

attivando un processo che porta da una struttura di controllo ad un'altra. L'articolo tratta quattro aree rilevanti per comprendere la dinamica del controllo organizzativo: i sistemi di controllo, vale a dire i meccanismi formali e informali usati dai manager per supervisionare sia i dipendenti che lavorano in azienda, sia da remoto; le leve manageriali, che fungono da meccanismo indiretto di controllo, in grado di allineare gli obiettivi individuali e quelli aziendali, come l'impegno organizzativo, la fiducia, la cultura organizzativa, lo stile di leadership; le azioni di controllo dei dipendenti, che possono essere svolte sia in azienda sia da remoto, comprendono comportamenti per controllare se stessi, i colleghi e il gruppo di lavoro, nonché azioni per influenzare le strutture di controllo esistenti; l'ultima area riguarda le tecnologie di controllo utilizzate nei contesti di smart working. I sistemi di controllo e le leve manageriali rappresentano dei meccanismi *top-down*, quindi imposte dall'alto, mentre le azioni di controllo dei dipendenti originano dal basso, configurandosi come meccanismi *bottom-up*. La tecnologia, invece, può agire sia come meccanismo *top-down* che *bottom-up*. Il controllo organizzativo è una leva manageriale fondamentale per gestire il cambiamento da modalità tradizionali di lavoro ad assetti basati sullo smart working: questo quadro di riferimento concettuale può fornire una base per i manager per comprendere quali siano le leve da manovrare per trasformare il sistema di controllo aziendale.

Secondo un articolo pubblicato sull'*International Journal of Human Resource Management*<sup>58</sup> il ruolo dei supervisori è fondamentale nell'implementazione di modalità di lavoro alternative, come lo smart working, per gestire le numerose sfide da affrontare. Infatti, i supervisori devono indurre i dipendenti a focalizzarsi sui propri obiettivi, comunicare per fornire loro informazioni relative all'organizzazione, nonché facilitare l'interazione con i colleghi per evitare il senso di isolamento. L'articolo mostra inoltre i risultati di un'indagine statistica condotta utilizzando dati del governo federale americano, con lo scopo di dimostrare questa disparità tra le sfide affrontate da manager che devono gestire lo smart working e manager i cui dipendenti lavorano in ufficio. Secondo l'indagine i supervisori che gestiscono smart worker dedicano meno tempo ad attività che possono essere svolte solo in ufficio rispetto ai supervisori "tradizionali". Questo significa che per facilitare la transizione da modalità di lavoro tradizionali allo smart working potrebbero essere ridotte le attività che possono essere svolte soltanto in ufficio, rendendo il lavoro dei manager più ricco di attività adatte a queste modalità più flessibili. Per quanto riguarda la comunicazione formale e informale, le analisi non hanno dimostrato differenze statisticamente rilevanti tra modalità di lavoro tradizionali e a distanza. Infatti, secondo gli autori, i manager

---

<sup>58</sup> Seejeen Park & Yoon Jik Cho, *Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in telework context*, The International Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>, 2020



che gestiscono smart worker possono raggiungere un buon livello comunicativo grazie agli strumenti informatici.

Le sfide che devono affrontare manager e supervisori vengono mostrate anche in un sondaggio che ha coinvolto 58 supervisori di differenti società di revisione, Greer e Payne<sup>59</sup> hanno riscontrato che la gestione di *teleworkers* e *nonteleworkers* in un team che richieda delle interdipendenze nello svolgimento dei compiti e il controllo dei dipendenti in diversi luoghi sono le sfide manageriali di maggiore importanza.

Queste ricerche mettono in luce alcuni degli aspetti manageriali legati all'implementazione dello smart working. Il risultato di cui ogni impresa che intraprenda questo percorso dovrebbe tener conto è che, in un modo o nell'altro, il cambiamento delle modalità lavorative necessita un cambiamento anche nel modo in cui i dipendenti vengono gestiti. I meccanismi di controllo e le leve manageriali non possono restare immutate, ma devono adattarsi alle nuove esigenze. In quanto supervisori degli smart worker, i manager devono essere orientati al cambiamento organizzativo e alla flessibilità, altrimenti c'è il rischio

---

<sup>59</sup> Greer & Payne, *Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies*, The Psychologist-Manager Journal, vol.17, no2, tratto da Seejeen Park & Yoon Jik Cho, *Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in telework context*, The International Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>, 2020

che si creino delle resistenze che impediscono il raggiungimento degli obiettivi e rendano lo smart working un limite per lo sviluppo aziendale.

### **2.2.2 Smart Working e cambiamento organizzativo**

Il cambiamento organizzativo è un fenomeno che coinvolge differenti componenti aziendali, essendo caratterizzato da diverse dimensioni interconnesse. Per analizzare la portata di questo fenomeno occorre interrogarsi sull'oggetto del cambiamento, sul suo contenuto, sul contesto ed infine sul processo intrapreso<sup>60</sup>. Per quanto riguarda l'oggetto, il cambiamento organizzativo può riguardare l'individuo, il gruppo o l'intera azienda. Il contenuto definisce la portata del cambiamento, caratterizzandolo come incrementale, che coinvolge soltanto alcune attività dell'azienda in risposta ad un cambiamento ambientale, o radicale, che comporta una trasformazione dell'organizzazione. Il contesto fa riferimento al luogo in cui si generano le ragioni che portano al cambiamento. Sia che il fenomeno nasca da un contesto interno che da uno esterno, sarà determinante il contrasto tra le spinte e le resistenti al cambiamento. Infine, le tipologie del cambiamento possono essere individuate analizzando congiuntamente tutte le altre caratteristiche, vale a dire le spinte, le resistenze e il contenuto del cambiamento.

---

<sup>60</sup> De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, 2007

Si possono individuare cambiamenti inerziali e adattivi, che sono incrementali, o reattivi e proattivi, appartenenti alla tipologia di cambiamenti radicali. Ogni tipologia presenta spinte e resistenze, interne ed esterne, di differente entità. Per concludere questa panoramica sul vasto fenomeno del cambiamento organizzativo, occorre considerare l'approccio adottato per promuoverlo. Questo può essere collaborativo, negoziale, emozionale o coercitivo.

Com'è stato evidenziato più volte nel presente lavoro, lo smart working è un vero e proprio cambiamento organizzativo ed in quanto tale può incontrare delle resistenze che rischiano di ridurre l'efficacia.

Riprendendo il sopracitato studio statistico sulle modalità di implementazione dello smart working<sup>61</sup>, è possibile analizzare i casi individuati utilizzando le precedenti considerazioni per capire la portata del cambiamento organizzativo nelle diverse situazioni. Nella prima tipologia *Inconsistent Smart Workers*, le spinte che portano all'implementazione dello smart working sono interne: l'organizzazione ricorre al lavoro remoto per ridurre i costi relativi agli spostamenti dei propri dipendenti, investendo in sistemi di comunicazione. L'oggetto è limitato alle attività degli individui, che vengono svolte ora all'esterno dell'azienda. Per attuare questo cambiamento, approcci manageriali idonei sono

---

<sup>61</sup> Gastaldi, Corso, Raguseo, Neirotti, Paolucci & Martini, *Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential*, 15<sup>th</sup> International CINet Conference, Operating innovation – Innovating Operations, 2014

quello coercitivo o negoziale, non essendovi alla base un'ideologia capace di far leva sulla sfera emozionale dei dipendenti. La seconda tipologia, *Analogical Smart Workers*, ha portato avanti un cambiamento con un oggetto più ampio, in quanto i manager vengono formati affinché modifichino le loro pratiche per gestire le nuove modalità lavorative. L'obiettivo è migliorare la qualità dei processi aziendali e stimolare la creatività dei dipendenti. In questo caso, le resistenze potrebbero essere rappresentate dall'eventuale mancata capacità dei manager di recepire i vantaggi associati allo smart working. Il caso *Digital Smart Workers* si connota per un oggetto e un contenuto più ampi: il cambiamento inizia a coinvolgere in parte anche il layout aziendale e le pratiche organizzative, non solo dei singoli dipendenti e dei manager, ma di tutta l'azienda. Gli obiettivi fissati dall'organizzazione di incremento della produttività e della collaborazione, possono essere raggiunti soltanto con un approccio collaborativo, o addirittura emozionale. Sia questa tipologia di organizzazione, sia l'ultima chiamata *Complete Smart Workers*, mettono in atto un vero e proprio cambiamento radicale, in quanto coinvolge tutta l'azienda, o gran parte di essa. Infatti, quest'ultima tipologia analizzata nello studio si pone obiettivi come il grado di flessibilità e di innovatività diffusi in tutta l'organizzazione, migliorando anche il bilanciamento tra lavoro e tempo libero per i lavoratori. In questo caso il cambiamento organizzativo può essere ricondotto ad una tipologia proattiva: la

spinta principale è all'interno, in quanto l'intera organizzazione vuole rinnovarsi per raggiungere nuovi e più elevati livelli di performance.

Questo esempio è utile per comprendere come il cambiamento organizzativo legato all'implementazione di modalità di lavoro flessibili come lo smart working, assuma connotati differenti a seconda degli obiettivi che l'organizzazione si prefigge. A rigor di logica, cambiamenti organizzativi di portata più consistente possono essere associati a più elevati benefici. Tuttavia, occorre ricordare che il nesso tra smart working e i benefici che comporta non è immediato: l'organizzazione deve saper affrontare le varie sfide organizzative, manageriali, ma anche individuali insite in questo processo.

L'importanza del cambiamento organizzativo necessario per implementare correttamente lo smart working viene evidenziata anche dal sito web inglese "Flexibility", nella guida dedicata, "*The Smart Working Handbook*"<sup>62</sup>. Il documento, se pur interessante e ben strutturato, non rappresenta un punto di riferimento scientifico. Ad ogni modo qui viene ribadita l'importanza del supporto proveniente dai livelli più alti dell'organizzazione. Infatti, l'assenza di un messaggio forte che permea l'intera organizzazione potrebbe far sì che i manager introducano nel processo dei compromessi che si configurerebbero come delle resistenze, comportando una maggiore difficoltà di implementazione o addirittura il suo fallimento. Il cambiamento verso un approccio flessibile al lavoro deve

---

<sup>62</sup> Flexibility, *The smart working handbook*, [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk), 2015

contare sull'interdipendenza tra la proprietà aziendale e le funzioni di Information Technology e delle Risorse Umane, nonché sul coinvolgimento dei gruppi di lavoro. La guida suggerisce la creazione di un project team interdisciplinare con il compito specifico di gestire il processo di implementazione dello smart working, supportato da un piano che consideri i costi, i tempi ed i rischi del progetto.

Tuttavia, non tutte le organizzazioni hanno la possibilità di effettuare ingenti investimenti per cambiare radicalmente la propria identità, specialmente considerando i costi connessi all'aggiornamento delle tecnologie. Flexibility ricorda infatti che i risultati possono sopraggiungere anche introducendo nuove modalità lavorative utilizzando le tecnologie di cui l'organizzazione è già in possesso, ponendo inizialmente maggior enfasi nel cambiamento culturale.

Infine, un ruolo importante viene ricoperto dall'addestramento e dalla formazione rivolta ai manager. Questi dovrebbero innanzitutto comprendere a fondo i benefici connessi a modalità di lavoro più flessibili e alle nuove tecnologie, per poi trasmetterli ai dipendenti adottando approcci orientati alla responsabilizzazione e alla fiducia. Un attento controllo dei risultati può essere utile, specialmente nelle prime fasi di implementazione.

Le diverse modalità di implementazione dello smart working, e quindi il cambiamento organizzativo che ne consegue, possono essere inserite in un *continuum*: ogni organizzazione dovrà analizzare le proprie possibilità sotto molti punti di vista per comprendere in quale misura sia possibile il cambiamento,

nonché su quali leve manageriali contare. Infatti, l'implementazione di questo strumento dipende in parte dalla cultura aziendale, come indicato in una recente pubblicazione all'interno dell'*International Journal of Manpower*<sup>63</sup>. Culture organizzative orientate al cambiamento e nelle quali i dipendenti sono maggiormente responsabilizzati sembrano essere più predisposte verso modalità di lavoro telematiche, e strutture gerarchiche più "piatte" possono facilitare l'implementazione<sup>64</sup>.

La letteratura offre molti contributi in termini di cambiamento organizzativo, ma è compito delle singole organizzazioni saper gestire le modalità con cui questo cambiamento avviene.

## **2.3 SMART WORKING ED EMERGENZA**

Nelle analisi svolte fino ad ora si sono prese in considerazione modalità di implementazione dello smart working in un contesto in cui le organizzazioni possono pianificare liberamente il lavoro da svolgere per raggiungere un

---

<sup>63</sup> Andrea Ollo-López, Salomé Goñi-Legaz & Amaya Erro-Garcés, *Home-based telework: usefulness and facilitators*, Emerald Publishing Limited, International Journal of Manpower, 0143-7720, 2020

<sup>64</sup> Hamilton, *Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting*, Center for Work and Family, Chestnut Hill, MA, 2002, tratto da Andrea Ollo-López, Salomé Goñi-Legaz & Amaya Erro-Garcés, *Home-based telework: usefulness and facilitators*, Emerald Publishing Limited, International Journal of Manpower, 0143-7720, 2020

obiettivo, che sia la semplice riduzione dei costi o il miglioramento delle performance e l'aumento della flessibilità. Nell'ultimo anno abbiamo assistito ad un fenomeno di incremento massivo dell'utilizzo dello smart working a causa della crisi sanitaria dovuta alla pandemia di Covid-19. In questa situazione, molte aziende si sono trovate costrette a adottare modalità di lavoro telematiche per evitare i contatti personali al loro interno, senza avere tempo sufficiente per mettere in atto la fase di pianificazione e di preparazione delle risorse necessarie. Alcuni studi<sup>65</sup> negli scorsi anni già studiato casi di uno smart working "indotto", con lo scopo di assicurare la continuità dell'attività aziendale in caso di disastri naturali (come ad esempio il terremoto) o altre tipologie di crisi. In questi casi i dipendenti sono forzati a lavorare nella maniera indicata dai loro superiori, perciò la natura volontaria dello smart working viene meno. La crisi sanitaria causata dalla pandemia ha delle caratteristiche peculiari, che influiscono sulle modalità con cui il lavoro viene svolto in questo periodo.

---

<sup>65</sup> Mello, de Assis Goncalves & Lima, *Lessons learned from September 11<sup>th</sup>: Telework as an organizational resource to the business continuity planning*, Journal of Japan Telework Society, vol.9, no.1, 2011 tratto da Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, *Adjustin to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France*, European Journal of Information Systems, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>, 2020



Come rivela un recente studio pubblicato sull'*European Journal of Information Systems*<sup>66</sup>, le organizzazioni non hanno avuto la possibilità di preparare l'ambiente e la struttura del lavoro per una corretta implementazione dello smart working, così come è venuto a mancare parte del supporto organizzativo. Inoltre, in un contesto come quello vissuto in tutto il mondo nell'ultimo anno, i lavoratori hanno operato in un clima di insicurezza per la propria salute e per quella dei familiari, oltre che per l'attività professionale a causa della crisi economica. Le caratteristiche di uno smart working indotto sono state confrontate dagli autori dell'articolo con quelle riscontrabili in una situazione convenzionale. La prima differenza riguarda la flessibilità nella scelta del luogo di lavoro: nello smart working "convenzionale" i lavoratori possono, in misura differente, scegliere se lavorare da casa o in luoghi alternativi messi a disposizione dell'azienda, mentre in una situazione di pandemia come quella dell'ultimo anno il lavoro va svolto necessariamente a casa, a causa delle restrizioni messe in atto dai governi, configurandosi principalmente come "telelavoro". La dotazione di tecnologie informatiche e della comunicazione è, normalmente, frutto di scelte strategiche con l'obiettivo di modificare il modo di lavorare dell'organizzazione, mentre in emergenza è una necessità per assicurare la continuità dell'attività aziendale. Il

---

<sup>66</sup> Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, *Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France*, *European Journal of Information Systems*, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>, 2020

processo di implementazione prevede una preparazione dell'organizzazione che riguarda l'ambiente fisico, le tecnologie necessarie, la rivisitazione dei sistemi di controllo e delle leve manageriali. Il tutto necessita della volontà dei lavoratori di modificare le loro abitudini lavorative. In una situazione di crisi i dipendenti non hanno né la possibilità di scelta, né la possibilità di prepararsi a gestire il cambiamento; inoltre, è evidente la mancanza di una preparazione da parte anche dei manager e di tutta l'organizzazione in generale, venendo a mancare alcuni degli strumenti che permettono un'implementazione efficace.

Le lacune con le quali le aziende pubbliche e private di tutto il mondo si stanno confrontando nell'ultimo anno, hanno costituito una *“spinta al cambiamento organizzativo”*, come evidenziato da Giacomo Balduzzi<sup>67</sup>. La necessità emersa è quella di trovare *“soluzioni adeguate a trasformazioni rapide e molto complesse che stanno letteralmente sconvolgendo quell'ordine degli spazi, dei tempi e dei modi di lavorare su cui era impostata l'intera organizzazione sociale”*. Il cambiamento deve essere quindi *“governato e co-progettato dai protagonisti, dalle aziende, dalle amministrazioni e dai lavoratori stessi”*. L'introduzione di nuove tecnologie, inoltre, è stata necessaria per sopperire alle lacune nel campo della digitalizzazione che accomunano molte attività del nostro Paese.

---

<sup>67</sup> Giacomo Balduzzi, *Emergenza sanitaria e cambiamento organizzativo: alcuni dati e riflessioni*, Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi, Nota 19-2020, 2020

Lo smart working implementato in emergenza, senza la possibilità di programmare gli interventi necessari, richiede il sostegno dei manager sia per sostenere gli standard di produttività dei gruppi di lavoro, sia per assicurare loro il benessere<sup>68</sup>. Questo può essere fatto dai team leader adottando un orientamento ai risultati e discutendo apertamente delle sfide da affrontare durante la crisi. I manager dovrebbero inoltre gestire l'utilizzo dei mezzi di comunicazione: un utilizzo eccessivo di strumenti di videoconferenza può comportare un carico eccessivo sui lavoratori, comportando stress e stanchezza che possono compromettere le prestazioni lavorative. L'alternanza di strumenti video con strumenti audio può aiutare a ridurre quel fenomeno chiamato "Zoom fatigue"<sup>69</sup>, dove Zoom è riferito al celebre strumento di videoconferenza.

Se da un lato le sfide da affrontare nell'implementazione dello smart working durante una crisi sono più ardue e numerose, dall'altro queste misure potrebbero influenzare positivamente il futuro di questo strumento. Infatti, la velocità richiesta nell'adozione di modalità di lavoro alternative ha fatto sì che le

---

<sup>68</sup> Mariana Toniolo-Barrios, Leyland Pitt, *Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis*, Kelley School of Business, Indiana University, pubblicato da Elsevier Inc., <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>, 2020

<sup>69</sup> Mariana Toniolo-Barrios, Leyland Pitt, *Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis*, Kelley School of Business, Indiana University, pubblicato da Elsevier Inc., <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>, 2020

organizzazioni affidassero maggiori responsabilità ai dipendenti per garantire la continuità delle attività<sup>70</sup>.

L'analisi di organizzazioni che tutt'ora affrontano le difficoltà generate da questa crisi globale può rappresentare una base per gli studi futuri sullo smart working, grazie al fatto che questo evento ha esaltato alcune variabili che permettono di cogliere nuove sfumature.

Nel prosieguo di questo lavoro verrà analizzato un caso aziendale in cui l'utilizzo dello smart working è stato indotto dall'emergenza sanitaria tutt'ora in atto.

---

<sup>70</sup> Angel Belzunegui-Eraso & Amaya Erro-Garcés, *Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis*, Sustainability, vol. 12 no.9, 2020

## **3. IL CASO IMAB GROUP**

### **3.1 IL GRUPPO IMAB: PRESENTAZIONE**

IMAB Group è una società per azioni con sede legale a Fermignano, in provincia di Pesaro-Urbino, che si occupa di produzione e commercializzazione di mobili e cucine in legno. Durante la pandemia che ha raggiunto il nostro Paese nei primi mesi del 2020 IMAB Group, come molte altre aziende nazionali e internazionali, si è trovata costretta a adottare le misure di sicurezza rivolte ad evitare i contagi da Covid-19. L'adozione dello smart working è stata indotta dalla situazione di crisi, ed ha rappresentato una sfida importante in quanto l'azienda non aveva avuto precedenti esperienze di modalità di lavoro telematiche. Dopo una panoramica sulla storia<sup>71</sup> e sulle caratteristiche dell'azienda, verranno riportati gli obiettivi e le modalità della ricerca condotta.

#### **3.1.1 La storia**

IMAB Group ha le sue origini nell'esperienza artigiana del falegname Giuseppe Bruscoli nei primi anni del 1900. Nel 1959 viene fondata dai figli la società

---

<sup>71</sup> Le informazioni sulla storia dell'azienda sono state tratte dal sito web: [www.imab.com](http://www.imab.com)

*Fratelli Bruscoli* dedicata alla produzione di camere da letto, che poteva contare 125 addetti tra cui 40 maestri ebanisti. Nel 1968 Antonio Bruscoli fonda *IMAB Mobili e Prefabbricati S.r.l.* a Fermignano, dove Imab sta per “Industria Mobili Antonio Bruscoli”: questa società disponeva di uno stabilimento di 2.000 mq e si occupava della produzione di prefabbricati per mobili. La partecipazione del figlio Gianfranco all’attività aziendale tra il 1970 e il 1980 favorisce gli investimenti in tecnologia, che permettono alla società di rifornire le aziende del distretto di Pesaro. L’area ricoperta dagli stabilimenti cresce, raggiungendo i 10.000 mq e fornendo occupazione per 25 persone. Gianfranco fonda inoltre *Gamma Industry S.r.l.* nel 1987, iniziando a produrre mobili avvalendosi della tecnologia di IMAB. La svolta che permette alla IMAB di raggiungere il mercato estero avviene nel 1993 grazie all’ingresso nella compagine sociale dell’ingegnere Giuseppe Rossi, e negli ultimi anni del secolo la società conquista una parte rilevante del mercato italiano, lanciando nuovi marchi. Nei primi anni del 2000 Gamma Industry e IMAB dispongono di diversi stabilimenti e di un magazzino centrale adibito allo stoccaggio del prodotto finito. Alberto, figlio di Gianfranco, permette la creazione della funzione di marketing e comunicazione, che fornisce supporto alla rete commerciale e allo sviluppo del prodotto. Nel 2003 nasce IMAB Group S.p.A. dalla fusione di IMAB Mobili e Prefabbricati e Gamma Industry, mentre tre anni dopo viene creata Mobilmax S.r.l., con l’obiettivo di servire la GDO con prodotti premium price specifici e differenziare i prodotti destinati ad altri mercati. Il

gruppo continua ad ampliare il catalogo dei marchi a disposizione, finché non acquisisce le società Prodomo, Mobilmax ed Ekin, coprendo tutta l'offerta di prodotti di arredamento per la casa. Oggi IMAB Group dispone di circa 800 dipendenti distribuiti su 10 unità produttive, contando complessivamente 150.000 mq di superficie. Negli ultimi anni la produzione e la commercializzazione di mobili viene affiancata da attività sociali e rivolte alla cura del territorio e dell'ambiente.

### **3.1.2 I valori**

La mission aziendale di IMAB Group è *“Fare felici i nostri clienti nelle loro case”*<sup>72</sup>. La società si prefigge come obiettivi principali, in grado di garantire la marginalità desiderata nel lungo periodo, la soddisfazione del cliente, la sicurezza all'interno dei luoghi di lavoro e la protezione dell'ambiente.

Per quanto riguarda gli obiettivi aziendali, ogni Area Strategia di Affari, congiuntamente con le specifiche funzioni di staff di cui è dotata, persegue una mission specifica. Sia la vision a livello corporate, sia le mission di ogni ASA, seguono i principi del Sistema di Gestione Aziendale, che è basato sulla norma

---

<sup>72</sup> All\_1 MGA – POLITICA INTEGRATA QUALITA', AMBIENTE E SICUREZZA Redatta e aggiornata da RORG-RRU, RSGQ, RA&S, DLS e RSPP Approvata dall'AD tratto da [www.imab.com](http://www.imab.com)

UNI EN ISO 9001:2015. Questi obiettivi riguardano la soddisfazione dei clienti, considerato il presupposto fondamentale per raggiungere la marginalità determinata in sede di budget; il miglioramento degli strumenti a disposizione dell'area marketing e di comunicazione per rafforzare l'immagine commerciale dell'azienda e quindi le vendite; la definizione delle specifiche di progettazione e produzione dei rapporti con i fornitori; adattare l'organizzazione interna alla politica aziendale; potenziare gli strumenti informatici per ottimizzare il flusso informativo e l'acquisizione di dati rilevanti per la gestione. Il raggiungimento di questi obiettivi è condizionato dal rispetto delle linee di buona gestione aziendale, come riportato nel documento relativo alla Politica Integrata Qualità, Ambiente e Sicurezza<sup>73</sup>:

1. un cliente contento ritorna e mantenere un cliente permette di contenere i costi;
2. definire e misurare ogni struttura, processo e prodotto per migliorarli;
3. lavorare in un ambiente ordinato;
4. utilizzare una comunicazione sintetica e chiara per essere sicuri che i messaggi arrivino chiari e tempestivi;

---

<sup>73</sup> All\_1 MGA – POLITICA INTEGRATA QUALITA', AMBIENTE E SICUREZZA Redatta e aggiornata da RORG-RRU, RSGQ, RA&S, DLS e RSPP Approvata dall'AD tratto da [www.imab.com](http://www.imab.com)



5. avere un atteggiamento costruttivamente critico verso sé stessi e i colleghi nello spirito del miglioramento continuo: nel miglioramento individuale si ottiene il miglioramento aziendale;
6. definire standard produttivi chiari per tutti i processi, al fine di misurare le performance sia interne che esterne (outsourcing e fornitori).

Uno dei valori fondamentali dell'azienda riguarda le politiche ambientali e l'impegno attivo nei confronti del territorio. A questo proposito, IMAB Group utilizza pannelli in legno riciclato, ecologici al 100% e certificati, e può vantare alcune importanti certificazioni internazionali in campo ambientale, come la ISO 14001:2015. Inoltre, la società si occupa attivamente del rispetto dell'ambiente investendo, in collaborazione con il Gruppo Loccioni, nel progetto "*Leaf Community*". Dal 2014 gli stabilimenti sono stati attrezzati con soluzioni ad alta efficienza energetica, permettendo un calo dei consumi per l'illuminazione di circa il 50% all'anno e una riduzione delle emissioni di CO<sub>2</sub>. Il forte senso di responsabilità sociale è riscontrabile anche nelle scelte relative alla filiera produttiva: l'azienda infatti ha tessuto negli anni una rete di rapporti commerciali con il sistema manifatturiero e commerciale del territorio, contribuendo ad arricchire economicamente l'area in cui è situata. La Scuola di Formazione per studenti e lavoratori disoccupati, piuttosto che altre iniziative in collaborazione con istituti scolastici del territorio, tra cui l'Università di Urbino, sono ulteriori esempi dell'impegno sociale dell'azienda.

### **3.1.3 La struttura organizzativa**

La struttura organizzativa di IMAB Group ha subito profonde trasformazioni nel corso dei suoi 53 anni di storia. Le dimensioni dell'azienda sono aumentate notevolmente, contando oggi circa 800 collaboratori di dodici differenti nazionalità e con un'età media di 41 anni. Questo sviluppo è stato accompagnato dall'adozione del Sistema di Gestione Qualità ISO 9001:2015.

Negli ultimi due anni l'azienda ha intrapreso un importante cambiamento organizzativo che sta tutt'ora modificando la struttura delle sue componenti. Precedentemente a questa trasformazione IMAB Group era organizzata secondo una struttura funzionale, caratterizzata dal racchiudere all'interno di una funzione dipendenti con competenze specifiche simili. I canali di vendita, vale a dire il canale Retail, il canale GDO e il canale Contract, condividevano le politiche di acquisto, i processi, il marketing e la formazione delle risorse umane. La complessità e la specificità delle logiche gestionali che governavano ogni business hanno fatto nascere il bisogno non più prorogabile di rendere indipendente ogni Area Strategica di Affari. L'idea strategia è quella di dotare ogni ASA di tutti gli organi di *line* e *staff* prima comuni a tutta l'organizzazione, affinché queste possano lavorare in autonomia e gestire i propri processi e clienti. Il risultato, tutt'ora in corso di realizzazione, è un archetipo divisionale, che trova il suo punto di forza nella focalizzazione. Questa forma facilita la risoluzione delle

interdipendenze di flusso<sup>74</sup>, vale a dire le relazioni e i condizionamenti tra attività all'interno del flusso di lavoro, in quanto le funzioni sono state raggruppate all'interno di ogni singola divisione, in questo caso le cinque Business Unit. In questa forma organizzativa, i dipendenti all'interno delle Business Unit sperimentano il fenomeno della doppia dipendenza: il capo di line dell'ASA gestisce l'intera Business Unit, mentre il capo funzionale si occupa della gestione della funzione per tutte le BU. Il direttore di ASA ha il compito di definire le linee guida del lavoro della Business Unit, individuando le strategie, la tabella di lavoro e gli obiettivi da raggiungere per soddisfare gli specifici clienti serviti. Il responsabile funzionale dovrà gestire i dipendenti delle diverse ASA fornendo linee guida, formazione e metodologie per affrontare le attività. Il compito più arduo da un punto di vista organizzativo è il passaggio per i dipendenti da un bagaglio di competenze caratterizzate da una formazione specialistica a una formazione generalista. Questo è il risultato dell'inserimento dei dipendenti delle precedenti funzioni all'interno delle divisioni, che necessitano di una crescita individuale sviluppando competenze trasversali.

Le Business Unit sono organizzate come fossero *quasi-imprese* interne che si scambiano beni con una logica cliente-fornitore interno, disponendo ognuna di vision, mission e strategie differenti.

---

<sup>74</sup> De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, 2007

- ASA 1 rappresenta il primo stadio della produzione di IMAB Group, producendo i pannelli e i componenti dei mobili e rivendendoli alle altre Business Unit. Questa conta quasi 200 dipendenti. A livello strategico questa divisione vuole fornire un servizio di livello elevato, in grado di creare valore aggiunto per i clienti.
- ASA 2 si occupa della gestione del canale Retail, che serve circa 1500 clienti sparsi in tutta Italia, nonché nel resto dell'Europa e nel Mondo. Questa Business Unit propone un prodotto a catalogo di livello elevato e customizzato, offerto con una produzione *just in time*. I dipendenti del canale Retail sono più di 280. L'obiettivo strategico di ASA 2 è quello di selezionare clienti attivi nel mercato di riferimento interno, nonché quello di ottenere una posizione rilevante nel settore della vendita di camere da letto nella regione dell'East Coast negli USA.
- ASA 3 conta più di 180 dipendenti, ed è focalizzata sul canale GDO rappresentato da un solo grande cliente, Mondo Convenienza, che con le sue numerose filiali permette a IMAB di raggiungere elevati volumi di vendita. La strategia di questa divisione è quella di supportare lo sviluppo commerciale di Mondo Convenienza, tanto in Italia quanto all'estero.
- ASA 4 è la più recente e si occupa del canale Contract, lavorando su commessa e creando ambienti completi sulla base di un progetto curato congiuntamente dall'azienda e dal cliente finale. Nonostante la recente

costituzione e il numero relativamente ridotto di dipendenti – più di 20 – questa BU offre prodotti su misura, curando tutto il processo produttivo dalla progettazione all'installazione degli ambienti. Strategicamente questa divisione mira a saltare gli attori della catena di fornitura, i cosiddetti *sub contractors*, arrivando direttamente al cliente finale, il *general contractor*.

- ASA F è il nome attribuito alla Business Unit che si occupa di fornire facilities e servizi tecnici a tutta l'organizzazione, dalla manutenzione e servizi generali alla gestione dei progetti, fino all'engineering dei prodotti. Questa BU conta quasi 40 dipendenti, che lavorano per semplificare ed ottimizzare i processi di tutto il gruppo. L'obiettivo strategico è quello di migliorare continuamente il servizio offerto da IMAB Group anticipando i bisogni del cliente.
- Infine, al Quartier Generale afferiscono il consiglio dei soci, il consiglio di amministrazione, l'amministratore delegato nonché i vari organi in staff alla Direzione e le funzioni gestite a livello centrale: controllo di gestione, risorse umane e organizzazione, ambiente e sicurezza, finanza e affari legali, Information Technology, contabilità, assicurazione qualità, marketing e comunicazione.

Ogni ASA commerciale, vale a dire quelle che si occupano della gestione dei tre canali di vendita, dispone di una propria strategia di prodotto-mercato a causa della specificità delle logiche gestionali richieste da ogni business.

La struttura produttiva di IMAB Group è composta da siti produttivi di montaggio e imballaggio specializzati per canale, quindi Retail, GDO e Contract. Il sito delle cucine rappresenta l'unica eccezione in quanto, a causa dell'elevato livello tecnologico raggiunto dall'impianto, l'azienda lo ha reso strategicamente indipendente. La produzione ha inizio con la lavorazione e la produzione di pannelli squadrabordati, *core business* storico dell'azienda affidato alla Business Unit chiamata ASA 1. Gli impianti produttivi di IMAB Group garantiscono velocità di esecuzione e flessibilità. La produzione si estende anche a pezzi speciali composti da produzioni fuori misura, campioni e prototipi.

I centri logistici dedicati per canale garantiscono rapidità nello stoccaggio e nella logistica in uscita, grazie a software dedicati che permettono una riduzione dei tempi di stoccaggio e di carico dei vettori in uscita. Il risultato è una velocità di consegna che rappresenta un asset strategico per la manutenzione di clienti chiave.

### **3.1.4 I canali di vendita**

IMAB Group è un'azienda business to business che sfrutta prevalentemente tre canali di vendita rappresentati da tre tipologie di clienti. Le più rilevanti sono rappresentate da attori della GDO e Retail, caratterizzate da una complessità gestionale legata alla varietà delle richieste. Ormai da molti anni la produzione dell'azienda è stata diversificata per servire l'intero mercato dell'arredamento,

affinando sia i rapporti con la distribuzione organizzata, sia con gli attori del canale retail.

IMAB Group rappresenta per i clienti appartenenti al canale GDO un fornitore di fascia alta, in grado di offrire un prodotto customizzato grazie a composizioni esclusive adatte alle esigenze dei clienti. I volumi di produzione raggiunti dagli stabilimenti permettono all'azienda di servire un numero elevato di clienti mantenendo un elevato grado di personalizzazione e riuscendo a consegnare il prodotto a partire dalle 48 ore successive all'ordine, grazie ai sistemi di logistica integrata che si adattano alle esigenze dei clienti. I rapporti di collaborazione instaurati con i clienti del canale GDO permettono a IMAB Group di individuare strategie comuni orientate al miglioramento continuo. In questo modo l'azienda e i suoi clienti sono in grado di sfruttare economie di scala e di apprendimento fondamentali per aumentare le competenze specifiche richieste in questo mercato. Attualmente il canale GDO serve la catena Mondo Convenienza che, con i suoi numerosi punti vendita distribuiti in tutto il territorio italiano, necessita di un servizio integrato e un prodotto personalizzato affinché vengano soddisfatte le esigenze di ogni punto vendita.

Il canale Retail conta circa 1500 clienti sparsi prevalentemente tra Italia ed Europa, ma provenienti anche da altri Paesi extraeuropei. IMAB Group offre loro prodotti a catalogo di livello molto elevato, riuscendo anche in questo caso ad andare incontro alle esigenze dei clienti. La customizzazione avviene tramite un

ampio catalogo in cui ogni soluzione è componibile in modo che ogni retailer possa decidere le caratteristiche del prodotto più adatte al suo punto vendita. La capacità di stoccaggio dell'azienda permette inoltre di ridurre i costi di magazzino del retailer che può in questo modo disporre di lotti di consegna minori e in linea con le precise esigenze del negozio. I retailer vengono dotati di uno strumento grafico chiamato "Configuratore" per la composizione a video degli ambienti, vale a dire cucina, living e notte. Il risultato è la realizzazione di un preventivo direttamente di fronte al cliente finale, con la possibilità di visualizzare in render il prodotto scelto e inviare l'ordine direttamente al gestionale.

Accanto agli importanti canali GDO e Retail, IMAB Group sta sviluppando la divisione Contract: questo canale si occupa di forniture "chiavi in mano" per i segmenti dell'arredamento residenziale, alberghiero e navale. L'azienda è partner di catene e distributori appartenenti al mondo degli hotel, offrendo esperienza nella progettazione e nell'ingegnerizzazione dei prodotti. Le relazioni commerciali comprendono anche grandi costruttori di navi da crociera, per i quali l'azienda ha prodotto e consegnato più di 10.000 cabine. Oltre a questi operatori commerciali, IMAB Group offre ambienti completi e personalizzati anche per le singole abitazioni. Il processo che porta alla realizzazione di ambienti per questo canale parte dall'incontro con il singolo cliente, con l'obiettivo di comprendere le specifiche richieste ed esigenze, arrivando a progettare in collaborazione con esso



e ad effettuare sopralluoghi nel sito del progetto. La produzione di tutti i prodotti componenti l'ambiente avviene interamente all'interno degli stabilimenti dell'azienda, che pianifica e gestisce la consegna e si occupa dell'installazione e dell'assemblaggio in loco, offrendo anche un servizio post-vendita.

Negli ultimi dieci anni IMAB Group ha portato avanti un processo di integrazione verticale a valle, disponendo oggi di una catena di negozi di proprietà, Pensare Casa. La catena conta circa 25 negozi, la maggior parte di proprietà di IMAB Group e gli altri affiliati tramite la formula del franchising. Questi negozi rappresentano clienti del canale Retail, essendo rivenditori al dettaglio.

## **4. LO SMART WORKING NEL GRUPPO IMAB:**

### **ESPERIENZA E PROSPETTIVE**

Dopo una panoramica delle caratteristiche organizzative di IMAB Group, di seguito verranno riportati gli obiettivi della ricerca condotta, nonché la metodologia di indagine. Infine, verranno esposti ed analizzati i risultati dello studio.

#### **4.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA E METODOLOGIA DI ANALISI**

Lo studio del caso aziendale, così come l'intero lavoro di tesi, è stato condotto con lo scopo principale di analizzare un fenomeno tutt'altro che recente, ma che nell'ultimo anno ha assunto un significato diverso. Lo smart working è infatti stato utilizzato prevalentemente come mezzo per garantire la continuità dell'attività aziendale e la salute dei lavoratori. L'analisi della situazione di IMAB Group ha l'obiettivo quindi di evidenziare il profondo cambiamento di paradigma che ha portato l'azienda, così come tante altre, a prendere in considerazione modalità organizzative del tutto differenti, in un tempo forzatamente breve. Lo sforzo organizzativo e le sfide manageriali sono l'oggetto della ricerca condotta,

in quanto nell'ultimo anno, come mai prima d'ora, sono emersi ostacoli con cui le aziende hanno dovuto confrontarsi. Quello che rende il caso di IMAB Group ancora più interessante è il fatto che quella resa necessaria dalla pandemia è stata la loro prima esperienza di smart working. Questo permette di capire ancora più a fondo lo sforzo organizzativo effettuato dall'azienda marchigiana.

L'analisi è stata condotta con l'intento di esaminare da un lato gli effetti dell'introduzione dello smart working per i lavoratori e dall'altro per i ruoli manageriali. Per questo le domande hanno assunto una duplice forma: un'intervista strutturata rivolta a circa 120 dipendenti e un'intervista in profondità rivolta a circa 20 manager, vale a dire responsabili di funzione e di Business Unit. Il progetto ha coinvolto molte delle funzioni aziendali di IMAB: affari legali e finanza, contabilità, ambiente e sicurezza, amministrazione clienti, controllo di gestione, IT, logistica di approvvigionamento, logistica integrata, marketing, qualità, risorse umane, servizi tecnici, sviluppo prodotto e ufficio tecnico, nonché la funzione commerciale.

L'intervista strutturata ha permesso di sottoporre numerose questioni agli intervistati e di cogliere diverse sfumature nelle risposte grazie a scale di valori. Il questionario è composto da 32 domande ed è suddiviso in sezioni. Nella prima sezione sono state inserite domande di carattere generale, riguardanti ad esempio l'età, il nucleo familiare, il titolo di studio conseguito o ancora la funzione aziendale di appartenenza e il tipo di contratto di lavoro. La seconda sezione

comprende domande relative all'utilizzo dello smart working in azienda, per conoscere in che misura questo strumento sia stato implementato. La sezione successiva è volta a raccogliere informazioni riguardanti l'esperienza personale dei dipendenti relativa allo smart working durante il primo periodo dell'emergenza. Qui sono presenti sia domande a risposta multipla sia domande che utilizzano una scala Likert, dove cioè la risposta viene espressa scegliendo il grado di accordo o disaccordo con l'affermazione. I quesiti in questa sezione riguardano i vantaggi e gli svantaggi generalmente associabili allo smart working emersi nel corso della ricerca bibliografica. La quarta sezione riguarda il supporto percepito dai lavoratori durante il periodo di smart working da parte dell'azienda, dei responsabili e dei colleghi. Successivamente si trovano domande rivolte a comprendere come i dipendenti abbiano percepito la capacità di adattamento dell'azienda ai cambiamenti organizzativi resi necessari dalla crisi. La sesta sezione è composta da domande relative alla tematica dell'adattamento tra la vita lavorativa e quella familiare, reso necessario dall'emergenza. Questa sezione ha permesso di ottenere un'evidenza empirica della relazione tra smart working e *work-life balance*. Le ultime due sezioni contengono alcuni argomenti tra i più rilevanti dell'analisi: una interroga i dipendenti sui quali cambiamenti abbiano dovuto affrontare nell'organizzazione del lavoro, permettendo di comprendere l'effettivo impatto sulla vita lavorativa dei singoli individui; l'altra riguarda il controllo e le performance lavorative. Quest'ultima serie di domande è di

particolare importanza alla luce dell'analisi della letteratura condotta per questo lavoro di tesi, poiché offre il punto di vista dei lavoratori su come questi abbiano percepito il controllo dei propri superiori e su come lo smart working abbia impattato sulle loro performance.

L'intervista in profondità rivolta ai manager è composta da undici domande, volte a formare una panoramica sul punto di vista manageriale e sulle leve utilizzate per gestire il cambiamento organizzativo. Il tipo di strumento ha lasciato ai manager spazio per risposte anche più lunghe ed esaustive. Le domande mirano a comprendere quale siano state le leve manageriali attivate, nonché le lacune da loro individuate e i punti di forza di questo strumento. L'intervista termina con domande che hanno l'obiettivo di individuare il generale orientamento dei manager nei confronti dello smart working, cercando di cogliere indizi su un eventuale utilizzo futuro.

## **4.2. RISULTATI**

In quest'ultima sezione verranno esaminati i risultati ottenuti dalla somministrazione dell'intervista strutturata e dell'intervista in profondità. Lo studio del caso offre spunti interessanti sulle sfide organizzative compiute da un'azienda alla sua prima esperienza con lo smart working in una situazione di emergenza. La capacità adattiva di IMAB Group ha permesso a tutta

l'organizzazione di continuare ad operare nonostante la grave emergenza sanitaria in corso, rispettando le regole del distanziamento personale. È necessario precisare che la modalità con cui si è reso necessario il cambiamento verso modalità di lavoro telematiche non ha permesso all'azienda di pianificarlo. Infatti, la forma lavorativa prevalentemente utilizzata è quella del “*work at home*”, vale a dire lo svolgimento del lavoro da casa avvalendosi di mezzi di ICT. Questa modalità è stata resa necessaria anche dal lockdown che ha caratterizzato il nostro Paese tra marzo e maggio 2020. L'alternarsi di una situazione di grave emergenza a un allentamento delle misure di sicurezza non ha inoltre reso possibile effettuare dei cambiamenti permanenti nelle organizzazioni. Queste condizioni evidenziano le difficoltà organizzative da un lato, e la capacità di IMAB Group dall'altro.

Nonostante le forme di lavoro qui analizzate non presentino tutti i requisiti necessari per essere considerate uno smart working in senso proprio, così come emerso dall'analisi della letteratura, il caso di IMAB Group rappresenta un importante esempio su come le aziende approcciano questa modalità di lavoro, oggi più che mai diffusa.

#### **4.2.1. Risultati dell'intervista strutturata**

L'intervista strutturata è stata inviata a circa 120 dipendenti, collezionando 54 risposte. Sei dei partecipanti hanno dichiarato di non aver mai lavorato in smart

working durante il periodo del lockdown, cosicché il numero di questionari compilati scende a 48.

La prima sezione, come anticipato precedentemente, ha riguardato domande di carattere generale, come ad esempio il sesso, l'età e la composizione del nucleo familiare dei rispondenti. Più del 60% dei dipendenti che ha preso parte all'intervista si trova nella fascia di età che va dai 25 ai 49 anni, mentre circa il 70% è di sesso maschile contro il 30% circa di sesso femminile. Lo smart working è stato piuttosto diffuso all'interno dell'azienda, come dimostra l'appartenenza a quasi tutte le funzioni aziendali, in particolare alla funzione commerciale e di marketing, seguita dalla ricerca e sviluppo e dalla funzione acquisti, fino ad arrivare alla programmazione macchine e all'ufficio tecnico. Alcune domande di questa sezione mirano ad esaminare la situazione del nucleo familiare dei dipendenti, al fine di mettere in luce dinamiche rilevanti per il tema del *work-life balance*: è emerso che circa la metà dei partecipanti vive con altre tre persone e cinque interrogati hanno dichiarato che all'interno del nucleo familiare sono presenti persone disabili o bisognose di assistenza, mentre circa il 40% ha almeno un figlio minore. Come emerso dall'analisi della letteratura, i dipendenti che lavorano da casa ricercano il bilanciamento tra l'attività lavorativa e il tempo libero o da dedicare alla famiglia. Dai risultati è emerso che quasi l'80% dei dipendenti con un nucleo familiare composto da almeno 3 componenti è favorevole al lavoro tramite smart working, dichiarando inoltre che la percezione

di questa modalità di lavoro è migliorata durante il suo utilizzo. Questo risultato sembra dimostrare gli effetti positivi sul bilanciamento tra lavoro e vita privata.

La seconda sezione del questionario presenta domande rivolte a comprendere in che misura lo smart working sia stato implementato durante il periodo di riferimento all'interno dell'azienda, e come questa abbia reagito all'emergenza.

Più della metà dei partecipanti ha dichiarato di non sapere quanti dipendenti attualmente utilizzano lo smart working: questo potrebbe essere una conseguenza dell'organizzazione divisionale in Business Unit autonome, che renderebbe difficile stimare la diffusione dello smart working a livello globale. Un dato interessante riguarda la percezione dei dipendenti in riferimento alla dotazione di strumenti e alla relativa formazione. Quasi il 70% ha dichiarato che l'azienda ha investito in hardware e software per lo smart working dei lavoratori, ma circa il 40% ha dichiarato di non aver ricevuto flussi informativi e un'adeguata formazione riguardo gli strumenti da utilizzare. Il risultato non sorprende: il cambiamento organizzativo indotto dalla crisi sanitaria non ha lasciato il tempo necessario per un'adeguata pianificazione dell'implementazione dello smart working. Nonostante ciò, la maggior parte degli intervistati ha apprezzato l'impegno aziendale nella gestione della crisi dimostrandosi favorevole all'utilizzo dello smart working, segnale che nonostante le difficoltà incontrate l'azienda è riuscita a garantire la continuità delle attività mantenendo alto il cosiddetto "*organizational commitment*".



La sezione successiva riguarda l'esperienza personale dei dipendenti con lo smart working durante il lockdown dello scorso anno. Circa il 40% dei dipendenti che ha preso parte al questionario ha lavorato tutta la settimana in smart working, mentre un altro 40% ha utilizzato questa modalità lavorativa solo alcune frazioni di giornata o alcuni giorni alla settimana. Nonostante per la maggior parte dei dipendenti la presenza in azienda si sia drasticamente ridotta, più dell'80% ha dichiarato di essere favorevole complessivamente allo smart working, e per molti di essi la propensione nei suoi confronti è migliorata durante questo periodo. Risultati rilevanti riguardano il grado di accordo o disaccordo con i vantaggi e gli svantaggi generalmente associabili allo smart working.

Riguardo ai vantaggi.

- Quasi la totalità dei partecipanti ha dichiarato di essere d'accordo con i risparmi sui tempi e sui costi di trasferimento casa-lavoro, considerando che circa il 60% abita tra i 5 e i 50 chilometri dalla sede aziendale.
- Quasi l'80% crede che lo smart working abbia migliorato la capacità di pianificazione e di organizzazione nello svolgimento dell'attività lavorativa.
- Il 70% circa ha percepito un miglioramento del bilanciamento tra attività lavorativa e tempo libero.
- Più della metà, durante il lockdown, si è sentito più produttivo e ha raggiunto una maggiore efficacia nel completamento dei compiti. Occorre

però rilevare che circa il 20% dei lavoratori è incerto riguardo al miglioramento della produttività.

- Circa il 75% ha infine dichiarato che, in seguito all'introduzione dello smart working, la qualità della propria vita è migliorata, mentre circa il 17% è incerto. Soltanto tre individui si sono espressi negativamente riguardo alle relazioni tra smart working e miglioramento generale della qualità della vita.

I risultati sopra mostrati sembrano avvalorare i contributi teorici circa i vantaggi generalmente associabili al *working at home*. Ricordando che il periodo preso come riferimento per l'indagine è quello del lockdown, vale a dire una situazione di grande tensione sociale, questi risultati sono piuttosto soddisfacenti.

Di seguito gli svantaggi percepiti.

- Per quanto riguarda le ridotte relazioni con i contatti aziendali: oltre la metà dei partecipanti ha convenuto sul fatto che questa modalità lavorativa abbia influito negativamente sulle interazioni con i colleghi.
- 19 individui su 47 hanno dichiarato di sentire la mancanza di discussioni tecniche, necessarie per lo sviluppo delle competenze; per contro, 22 individui si sono mostrati in disaccordo con questo aspetto negativo. Il resto si è dichiarato incerto.
- Un dato interessante riguarda le risposte relative alla difficoltà di accesso ai dati aziendali, con una netta maggioranza – oltre l'80% – che ha

dichiarato di non averne riscontrate. Questo significa che IMAB Group è riuscita a garantire anche a distanza un facile accesso ai database aziendali, grazie alla fornitura di un'adeguata strumentazione informatica.

- Quasi la totalità dei partecipanti non crede che lo sviluppo della carriera sarà negativamente influenzato dalla ridotta presenza in azienda.
- Per quanto riguarda il senso di isolamento, 28 individui hanno dichiarato di non essersi sentiti isolati a causa della limitata interazione con i colleghi e i responsabili; il resto si è mostrato incerto o in accordo con questo svantaggio. Il risultato evidenzia che negli ultimi anni la comunicazione è resa più semplice dalla moltitudine di strumenti di ICT: la facilità con la quale può essere svolta una riunione aziendale o con la quale si può trasferire un flusso di informazioni ad altri soggetti è esponenzialmente aumentata rispetto al contesto nel quale è nato il *telework*.

Il generale disaccordo nei confronti degli svantaggi proposti è in linea con l'apprezzamento che lo smart working ha ricevuto tra i dipendenti di IMAB Group.

La sezione successiva riguarda un altro tema importante, quello del supporto percepito da parte dei responsabili e, più in generale, dall'azienda. Le prime due questioni riguardano le informazioni fornite ai dipendenti su come l'azienda stesse gestendo la crisi e le raccomandazioni pratiche per aiutare i lavoratori nella gestione del lavoro e della famiglia. L'elevato numero di incerti riflette la

situazione nella quale si è trovata l'azienda, che ha reso difficoltoso condividere le informazioni relative alla gestione della situazione di emergenza con tutta l'organizzazione. Il cambiamento organizzativo è stato infatti imposto dall'alto risultando assimilabile ad un approccio coercitivo. Tuttavia, l'improvvisa situazione di necessità ha reso impossibile l'adozione di un qualsiasi altro tipo di approccio, ed è quindi comprensibile che l'azienda non sia riuscita a coinvolgere a pieno il personale nel processo di implementazione. Nonostante questo, stando alle risposte dei propri dipendenti, IMAB Group è riuscita a fornire mezzi adeguati alla nuova modalità lavorativa, aprendo anche nuovi canali di comunicazione dedicati. Un tema su cui quasi tutti si sono trovati d'accordo è il quello della salvaguardia della salute dei lavoratori: quasi il 90% ha rivelato che l'azienda si è effettivamente preoccupata per la sicurezza dei dipendenti durante il periodo del lockdown. Per quanto riguarda il supporto ricevuto dai responsabili, le risposte fornite sono risultate per la stragrande maggioranza positive: circa l'80% sostiene di aver potuto fare affidamento sul proprio responsabile, ricevendo un supporto generale e ottenendo feedback tempestivi riguardo le proprie prestazioni. Anche il supporto dei colleghi è stato percepito positivamente durante il lockdown. Per concludere, nell'ultima parte della sezione i dipendenti hanno dichiarato che l'azienda ha recepito prontamente la portata della crisi mostrando buone capacità di adattamento e di attuazione dei cambiamenti organizzativi che l'emergenza ha reso necessari.

La seguente sezione propone un focus sul tema del *work-life balance*. I risultati generali mostrano come la maggioranza degli intervistati sia riuscita a bilanciare l'attività lavorativa con quella familiare. Oltre l'80% ha dichiarato di essersi adattato velocemente sentendosi nuovamente produttivo in meno di tre giorni, quasi il 15% in meno di una settimana e quasi il 5% in più di una settimana. Considerando il passaggio piuttosto radicale da modalità di lavoro tradizionali allo svolgimento della maggior parte delle attività da casa, è un buon risultato il fatto che i dipendenti abbiano ritrovato operatività generalmente in meno di una settimana. La netta maggioranza dei lavoratori intervistati ha dichiarato che gli spazi casalinghi e le tecnologie a disposizione durante il periodo di smart working non hanno avuto un impatto negativo sull'attività lavorativa. Inoltre, quasi l'80% ha ammesso di aver avuto tempo sufficiente per svolgere le attività familiari. Tuttavia, quasi il 30% ha notato un impatto rilevante del contesto casalingo sul modo di lavorare, e circa il 10% si è dichiarato incerto. Questo può significare che, nonostante lavorare a casa necessiti di un periodo di adattamento, generalmente i dipendenti sono riusciti a trovare un bilanciamento tra attività lavorativa e familiare.

Le ultime due sezioni possono essere considerate il cuore dell'intervista, in quanto comprendono argomenti molto dibattuti in letteratura: una riguarda i cambiamenti nell'organizzazione del lavoro, mentre l'altra analizza il tema del controllo e delle performance lavorative. Per quanto riguarda il primo tema, quasi la totalità degli

intervistati non ha subito cambiamenti nelle proprie mansioni. Questo spiega il fatto che molti hanno dichiarato di non aver avuto problemi a adattarsi ai compiti svolti durante il lockdown. Rispetto alla tradizionale modalità di lavoro, nell'esperienza di smart working quasi il 70% ha ammesso di essere stato più libero di decidere come svolgere le attività lavorative, mentre poco meno del 20% ha espresso il parere contrario. La restante parte non ha percepito alterazioni rilevanti. Risultati equilibrati sono stati rilevati nelle seguenti questioni:

- aumento della frequenza delle riunioni formali con i manager, da considerarsi in forma virtuale;
- aumento della frequenza degli incontri, sempre virtuali, con il gruppo di lavoro;
- aumento della frequenza dei contatti personali tra dipendenti e manager o responsabili.

Le risposte ai tre quesiti hanno diviso gli intervistati: metà ha affermato che i contatti con i manager, con i gruppi di lavoro o personali sono stati più frequenti, mentre l'altra metà ha espresso l'opinione contraria, con una quota tra il 12 e il 14% di incerti. Queste risposte vanno analizzate congiuntamente ad un'altra, relativa al senso di isolamento percepito dai dipendenti in assenza della presenza diretta dei superiori: nessuno degli intervistati si è sentito isolato durante il periodo del lockdown. Quindi, i contatti tra con colleghi e responsabili sono in alcuni casi rimasti invariati in quanto frequenti anche prima del lockdown; negli

altri casi il flusso informativo è stato potenziato. Come risultato nessuno ha percepito un senso di isolamento e, congiuntamente, molti hanno sperimentato una maggiore autonomia.

L'ultima sezione riguarda il controllo e le performance lavorative dei dipendenti. Oltre la metà dei dipendenti ha affermato di non aver ricevuto obiettivi più specifici durante il lockdown. Sulla questione del monitoraggio dei risultati e sul controllo i risultati si intuisce che durante il periodo di lockdown non sia aumentato il numero di regole scritte da rispettare nello svolgimento delle attività, ma una buona parte dei dipendenti ha rilevato un maggior monitoraggio dei risultati e dei feedback più frequenti, a dispetto di altrettante persone che hanno affermato che questi siano rimasti invariati. Nonostante per qualcuna delle attività aziendali sia aumentata l'attenzione al raggiungimento degli obiettivi fissati, più dell'80% degli individui ha negato di essersi sentito più controllato. In contrapposizione a questo risultato, la stessa proporzione di intervistati ha affermato di non essersi neanche sentito meno controllato a causa dell'assenza fisica del responsabile. Analizzando congiuntamente i risultati sopra esposti, è possibile comprendere come i responsabili siano stati in grado di mantenere il livello di controllo raggiunto prima del verificarsi dell'emergenza, eventualmente orientando i propri sottoposti al raggiungimento di specifici obiettivi. Questa conclusione è confermata dal fatto che circa l'80% dei lavoratori ha affermato di essersi sentito più responsabilizzato durante lo smart working, senza sentirsi

tuttavia maggiormente sotto pressione per paura di non ottenere i risultati sperati. I dipendenti si sono trovati mediamente d'accordo con affermazioni riguardanti la possibilità di valorizzare maggiormente le proprie competenze durante lo smart working, la maggior capacità di soddisfare le richieste degli altri dipendenti e dei manager o l'aumento dell'aiuto fornito ai colleghi. La maggior parte dei dipendenti ha poi affermato di aver svolto attività ulteriori rispetto a quelle previste dalle proprie mansioni, con l'obiettivo di aumentare la soddisfazione del cliente finale e la reputazione dell'azienda. Questo denota che lo smart working è riuscito a sviluppare nei dipendenti di IMAB Group un maggior senso di *organizational commitment*, portandoli a svolgere attività non espressamente richieste per raggiungere obiettivi aziendali. Oltre la metà ha inoltre dichiarato che durante il periodo di smart working ha trovato più facilmente soluzioni ai problemi quotidiani facendo affidamento sulle proprie capacità e raggiungendo più agevolmente gli obiettivi aziendali prefissati. Questi risultati sembrano validare le teorie riguardanti l'aumento della responsabilizzazione, dell'impegno organizzativo e delle performance lavorative associabile allo smart working. Le ultime domande, riguardanti l'impegno organizzativo e il senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione, confermano i risultati soprastanti. La stragrande maggioranza dei lavoratori intervistati ha sperimentato un incremento del senso di appartenenza al gruppo e all'organizzazione nonché della fiducia nei confronti dell'azienda, dichiarando che lo smart working ha aumentato l'impegno per



raggiungere gli obiettivi di lavoro. Infine, 36 persone su 48 hanno affermato che durante il periodo di smart working è aumentata la propria soddisfazione sul lavoro.

I risultati dell'intervista strutturata sono decisamente interessanti, poiché in media avvalorano i temi più rilevanti riscontrabili in letteratura: nonostante la situazione di emergenza sanitaria e il periodo di isolamento forzato, IMAB Group è riuscita, attraverso lo smart working, non solo a mantenere invariata la produttività e l'impegno organizzativo dei propri dipendenti, ma in alcuni casi anche ad incrementarli, migliorando la soddisfazione dei lavoratori e la produttività dell'azienda.

#### **4.2.2 Risultati dell'intervista in profondità**

L'intervista in profondità è stata sottoposta a circa 20 figure manageriali di IMAB Group, responsabili sia funzionali che divisionali, ottenendo 7 risposte: l'obiettivo era quello di affiancare il punto di vista dei responsabili a quello dei dipendenti. Come emerso dalla letteratura, dove lo smart working può tradursi in vantaggi per i lavoratori, i manager possono incontrare degli aspetti non graditi. Un esempio può essere il tema del controllo: se, da un lato, un dipendente potrebbe sentirsi meno sotto pressione e di conseguenza maggiormente in grado di portare a termine gli obiettivi prefissati, dall'altro il suo supervisore potrebbe riscontrare la

necessità di rafforzare i sistemi di controllo per paura che la produttività del suo sottoposto si riduca in presenza di modalità di lavoro a distanza. Il principale scopo di questa duplice analisi è proprio quello di cogliere queste dinamiche. Qui di seguito verranno esposti i risultati dell'intervista in profondità, mentre nel paragrafo finale verranno messe in relazione le analisi condotte nei confronti di dipendenti e manager.

Le domande aperte hanno permesso di estrapolare informazioni rilevanti anche con un campione relativamente esiguo.

La prima domanda è rivolta a comprendere quali siano state le prime misure organizzative attuate al verificarsi dell'emergenza. Com'è comprensibile, vista la tipologia di crisi che ha indotto l'implementazione dello smart working, le prime misure ad essere adottate sono state quelle rivolte a garantire la sicurezza dei lavoratori, vale a dire l'allontanamento dalla sede aziendale tramite il *working at home* o lo scaglionamento dei turni di lavoro, e quelle volte a preservare il loro benessere economico – come ferie o cassa di integrazione –. La mancanza di tempo necessaria per programmare un cambiamento organizzativo ha fatto sì che i mezzi tecnologici utilizzati dagli smart workers siano stati inizialmente i computer personali dei dipendenti. Lo stato di emergenza che ha indotto il cambiamento emerge chiaramente dalla dichiarazione di uno dei manager che ha preso parte all'intervista:

*“Appena abbiamo saputo che avremmo dovuto lavorare da casa, ci siamo organizzati per venire a prendere il materiale in ufficio. Per fortuna, avendo il portatile, sono riuscita ad essere operativa fin da subito e anche alcuni dei miei colleghi si sono organizzati con i computer da casa per garantire la continuità del lavoro”*. Da questa risposta appare evidente la mancanza di una pianificazione da parte dei manager, che si sono trovati impreparati a causa dell'improvvisa emergenza sanitaria. Oggi più che in passato, i mezzi informatici e di comunicazione sono estremamente diffusi, rendendo più semplice il passaggio da una modalità di lavoro tradizionale allo smart working, anche in situazioni improvvise.

Come emerso dall'intervista strutturata rivolta ai dipendenti, anche dalle risposte fornite dai manager è chiaro che nella maggior parte dei casi non abbiano modificato le mansioni che i propri dipendenti avevano prima dell'emergenza. Il cambiamento della microstruttura del lavoro necessita un'attenta e lunga pianificazione, impossibile in presenza di condizioni come queste. Dalle risposte emerge che le mansioni *“in alcuni casi sono state riadattate”*, o ancora: *“quasi tutti hanno mantenuto le stesse mansioni, tranne due che per motivi sia organizzativi sia legati alla mansione svolta non sono riusciti a lavorare da casa”*.

La domanda successiva mirava a rilevare eventuali difficoltà riscontrate nella gestione del gruppo di lavoro in smart working. Alcuni non hanno rilevato

particolari difficoltà, mentre altri hanno riscontrato alcune problematiche, ad esempio nel passaggio delle telefonate dei clienti ad altri colleghi o in generale riguardanti i flussi informativi. Un partecipante ha dichiarato di aver incontrato delle difficoltà “... *perché lavorare in smart working richiede una buona pianificazione dell’agenda e delle attività, cosa che non facevamo in maniera accurata; è stata quindi un’occasione per migliorarci*”. Uno dei manager ha affermato di aver percepito dei miglioramenti nella comunicazione e nella gestione dei flussi informativi. I manager di IMAB Group sono quindi stati in grado di mantenere un buon livello di comunicazione con i dipendenti che, come emerso dall’intervista strutturata, sono riusciti a mantenere un livello elevato di collaborazione.

Un tema rilevante nello smart working è quello del controllo. Spesso, accade che i manager sentano il bisogno di rafforzare i sistemi di controllo per monitorare l’attività dei dipendenti che lavorano da casa. Dall’analisi della letteratura si è riscontrato che l’utilizzo di un approccio orientato ai risultati possa aiutare a responsabilizzare i dipendenti anche in assenza del controllo diretto. Dall’intervista ai dipendenti è emerso che un orientamento ai risultati ha favorito la produttività e la responsabilizzazione; dalle risposte fornite dai responsabili intervistati, risulta che questo tipo di approccio era già stato adottato da parte di alcuni manager. Infatti, uno di loro ha affermato che “*non è stato necessario aumentare i controlli perché le nostre attività sono scandite dalle scadenze, è*

*stato solo necessario aumentare il coordinamento*". Il fatto che altri intervistati abbiano dichiarato di aver percepito la necessità rafforzare i sistemi di controllo sul lavoro dei dipendenti suggerisce che alcuni manager hanno un approccio più orientato al controllo rispetto ad altri. Come riscontrato nell'analisi della letteratura, la mentalità dei manager e le modalità con cui gestiscono il proprio team influiscono sulla velocità di adattamento allo smart working. Tuttavia, molti dei dipendenti che hanno risposto all'intervista strutturata si sono sentiti maggiormente responsabilizzati durante il periodo di smart working, perciò in alcuni casi l'assenza di controllo diretto e la presenza di scadenze e orientamento ai risultati hanno avuto effetti positivi, tanto per i dipendenti quanto per l'azienda. Riguardo alla formazione offerta ai dipendenti, tre manager su sette hanno dichiarato di non averne offerta, in quanto i propri dipendenti hanno mantenuto il proprio ruolo e le proprie attività. Gli altri quattro hanno dichiarato che è stata svolta attività di formazione, due di loro precisando che gli argomenti erano di natura tecnica, relativi quindi all'utilizzo delle piattaforme per la comunicazione, mentre altri due hanno specificato che gli aspetti trattati riguardavano anche la gestione delle attività individuali.

Passando alle performance dei dipendenti e del team di lavoro in seguito all'introduzione dello smart working, quasi tutti i manager intervistati hanno rilevato un miglioramento più o meno marcato, come emerge dalla seguente dichiarazione:

*“Secondo me sono migliorate; ho notato soprattutto in qualcuno un ottimo senso di responsabilità e un’ottima capacità organizzativa”.*

Un punto rilevante viene toccato da uno degli intervistati:

*“Ritengo che lo smart working rallenti lo svolgimento del lavoro in mancanza di una pianificazione dell’agenda e delle attività in maniera accurata. Migliorando questo è uno strumento assolutamente da sfruttare”.*

Per massimizzare l’efficacia dello smart working è infatti necessaria un’attenta pianificazione, supportata da un cambiamento organizzativo che coinvolga tutta l’azienda. Nonostante ciò, la maggior parte dei manager di IMAB Group che ha preso parte all’intervista è riuscita ad intravedere le potenzialità dello smart working, riscontrando risultati positivi sin dalle prime esperienze di utilizzo. Non tutti però sono d’accordo con il fatto che i propri dipendenti abbiano incrementato le loro performance: *“purtroppo chi non è mai rientrato al lavoro in questi mesi ha perso il contatto personale con l’azienda, e questo ha peggiorato le sue performance”.* Questa affermazione evidenzia uno dei possibili effetti collaterali della lontananza fisica dalla sede aziendale. Le caratteristiche individuali influiscono su come lo smart working influenza le performance dei lavoratori: mentre alcuni danno il meglio in una situazione in cui viene percepita una maggiore responsabilizzazione, altri possono risentire dei minori contatti con colleghi e responsabili, fonte di motivazione.

La settima domanda aveva come oggetto i cambiamenti intervenuti nello stile di leadership. Il gruppo degli intervistati ha espresso opinioni contrastanti: tre hanno dichiarato di non aver attuato nessun cambiamento, al contrario degli altri quattro che hanno descritto lo stile di leadership come *“molto più complesso”* durante il periodo di smart working. Il cambiamento della cultura manageriale richiede tempo e attività di formazione mirata ad accrescere la consapevolezza delle leve da sfruttare. In una situazione come quella analizzata i cambiamenti nello stile di leadership, dove realizzati, sono stati frutto di un adattamento alle necessità del momento, quasi improvvisati.

Nonostante questo, quasi tutti i manager intervistati hanno riscontrato dei benefici derivanti dallo smart working:

*“Lo smart working ci ha fatto migliorare la pianificazione dell’agenda e delle attività”;*

*“Miglior gestione delle priorità e decisamente si lavora oltre le 8 ore giornaliere”;*

*“Miglior gestione del tempo”;*

*“Soprattutto flessibilità”.*

*“Produttività maggiore. Possibilità di poterti gestire e quindi lavorare con più calma non essendo vincolato dal dover tornare a casa. Il tempo del viaggio è stato utilizzato per pianificare in modo più tranquillo le attività lavorative”.*

L'unica risposta parzialmente negativa è la seguente: *“Il più grande beneficio riguarda la salute del lavoratore. Non vedo benefici relativi ai ruoli o alle mansioni”*. Lo stesso manager sostiene che la lontananza dall'azienda abbia influito negativamente sulle performance di alcuni dei dipendenti. Tuttavia, in generale, seppur indotto e improvviso, lo smart working ha avuto effetti benefici sia per i dipendenti che per i manager.

Gli ostacoli incontrati dagli intervistati riguardano *“le difficoltà comunicative, il passaggio di informazioni”*, o *“la coesione del team e il senso di appartenenza”*, o ancora sono stati rilevati svantaggi *“più culturali che operativi”*. Gli aspetti negativi associati allo smart working dai manager di IMAB Group sono in linea con quanto emerso dall'analisi della letteratura, vale a dire le difficoltà legate alla comunicazione e ai flussi informativi, quelle inerenti la collaborazione, nonché frizioni di natura culturale. Questi limiti incontrati potrebbero essere causati dalla mancanza di una progettazione, che ha reso difficile individuare un approccio unico e coeso in grado di orientare le attività di tutta l'organizzazione. Tuttavia, alcuni manager non hanno incontrato difficoltà rilevanti durante questo periodo: *“Non ho riscontrato particolari ostacoli: per fortuna la vicinanza con l'azienda e con i miei colleghi (stiamo tutti nel raggio di poche centinaia di metri) ha consentito un ottimo coordinamento e ognuno ha portato avanti il proprio lavoro con sufficiente autonomia. Quando siamo rientrati ho poi avuto confronti molto costruttivi con i due colleghi che non avevano lavorato in smart working e*



*avevano fatto cassa integrazione, e questo confronto è stato utile in quanto, secondo uno dei due, le performance sono migliorate di gran lunga*". Da quanto risulta, l'autonomia concessa ai dipendenti è stata un'arma vincente per affrontare le difficoltà del cambiamento organizzativo. Un altro punto di vista interessante è il seguente: *"non vedo ostacoli, abbiamo affrontato una fase di adattamento"*. La mentalità dei manager, come emerge dalla letteratura, può essere una resistenza quanto una spinta. In questo caso è stata riconosciuta la necessità di adattarsi per superare al meglio le difficoltà causate dall'emergenza sanitaria e per garantire continuità all'attività aziendale.

Le ultime due domande sono state rivolte con lo scopo di individuare l'orientamento futuro dei manager relativamente a questo approccio. La prima delle due interroga sul modo in cui i manager abbiano visto lo smart working durante il periodo considerato, se come un mezzo per gestire delle situazioni di emergenza o come un asset strategico in grado di migliorarne le attività. Un manager ha dichiarato di vedere questa modalità lavorativa solamente come *"...un sistema per superare un momento di difficoltà"*, mentre gli altri sei lo percepiscono come un potenziale asset strategico, da implementare anche in futuro. Di seguito alcune delle risposte.

*"Secondo me, dove possibile, è da perseguire anche ad emergenza finita. Offre anche la possibilità di assumere persone pescando dal mondo senza la reale necessità che lavorino a Fermignano"*.

*“Considero lo smart working un asset strategico per migliorare l’attività dell’azienda, naturalmente se nel team di lavoro c’è senso di responsabilità”.*

*“È sicuramente un asset strategico per migliorare l’attività dell’azienda e le performance dei dipendenti”.*

Anche qui, sono emerse alcune tematiche comuni al mondo della letteratura scientifica, come ad esempio la possibilità offerta dallo smart working di accedere alle competenze di individui localizzate in altre aree geografiche grazie ai mezzi di comunicazione, o il necessario senso di responsabilità dei dipendenti affinché ci sia un’efficace collaborazione che permetta un miglioramento delle performance.

L’intervista termina con l’espressione della volontà della quasi la totalità dei manager di continuare ad implementare lo smart working in futuro, anche solo per una parte della settimana lavorativa. Uno solo degli intervistati ha espresso un parere contrario, dichiarando di voler utilizzare lo smart working *“...solo per situazioni particolari e limitate temporalmente”.*

L’intervista in profondità ha permesso di raccogliere alcuni punti di vista sullo smart working e sulla sua futura utilità, ottenendo dei risultati in linea sia con l’intervista strutturata rivolta ai dipendenti, sia con l’analisi della letteratura. Nonostante tutti i limiti imposti dalla modalità con cui questo cambiamento organizzativo è stato implementato, lo smart working è riuscito ad offrire alcuni vantaggi a IMAB Group. La propensione di alcuni manager verso l’adozione permanente di questo assetto lascia presagire che in futuro l’azienda potrebbe

sfruttare ciò che ha appreso durante questo periodo per progettare un cambiamento organizzativo di portata più ampia, che coinvolga proattivamente tutta l'organizzazione.

### **4.3 ANALISI DEI RISULTATI**

L'analisi del cambiamento organizzativo di IMAB Group ha fornito interessanti risultati, perlopiù in linea con quelli derivanti dall'analisi della letteratura. L'azienda è riuscita, grazie allo smart working, a mantenere livelli di produttività adeguati nonostante la crisi sanitaria ed economica in corso, sperimentando le complessità del cambiamento organizzativo, così come i suoi potenziali benefici. L'assenza di una pianificazione strategica legata all'implementazione dello smart working non ha impedito al management di scorgere le potenzialità di questo approccio, lasciando generalmente soddisfatti anche i dipendenti. Occorre tuttavia ribadire che questo cambiamento è stato imposto dalle circostanze, figurando come l'unica soluzione adottabile, o quasi, per non interrompere l'attività di impresa. Questo potrebbe aver influito sulla percezione complessiva dello smart working. Malgrado le necessarie premesse, i risultati non hanno mostrato anomalie se confrontati con i dati raccolti durante la ricerca bibliografica e questo indica che qualunque siano le motivazioni che portano un'azienda a adottare questa modalità di lavoro, e qualunque sia il processo di implementazione

instaurato, gli ostacoli, le sfide iniziali e i vantaggi riscontrabili accomunano in qualche modo tutte le realtà.

I dipendenti, infatti, hanno sperimentato quei vantaggi individuati già durante i primi anni di dibattito sul *telework* e il *telecommuting*. Primo fra tutti la riduzione dei tempi e dei costi di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro. Questo era uno dei temi principali di Jack Nilles<sup>75</sup>, e cinquanta anni dopo continua ad essere un effetto positivo immediatamente riscontrabile. Il tema del *work-life balance* è un altro tema molto discusso, specialmente per chi lavora da casa: il caso di IMAB Group rispecchia a pieno questa condizione, essendo stato il *work at home* la modalità con cui lo smart working è stato adottato. Se da un lato i dipendenti hanno sperimentato maggior flessibilità e responsabilizzazione, dall'altro alcuni manager hanno percepito la necessità di rafforzare i sistemi di controllo vigenti. In generale però, l'esperienza ha lasciato mediamente soddisfatti sia i dipendenti che i manager a tal punto che alcuni di questi ultimi si auspicano che lo smart working rimanga un approccio organizzativo in mano all'azienda. Anche in riferimento alla pianificazione delle attività e alla performance lavorativa si sono riscontrati risultati positivi. Molti dipendenti hanno dichiarato che lo smart working permette loro di gestire meglio il lavoro, migliorando in ultima istanza anche la produttività. Questi miglioramenti sono stati percepiti dalla maggior parte dei manager, che sono rimasti soddisfatti da come i propri dipendenti abbiano

---

<sup>75</sup> Jack Nilles, 1973 tratto da: [www.jala.com/publicat.php](http://www.jala.com/publicat.php)

lavorato durante l'emergenza. Complice di tali risultati è il già precedentemente diffuso orientamento ai risultati che, secondo diversi autori, rappresenta l'approccio manageriale più adatto per responsabilizzare i dipendenti incrementando l'*organizational commitment* e la soddisfazione personale.

Accanto agli aspetti positivi sono stati rilevati alcuni ostacoli, comunemente individuabili anche nella letteratura. Uno degli svantaggi più discussi associato allo smart working è il possibile senso di isolamento che alcuni potrebbero percepire, a causa del distanziamento dai colleghi e dal responsabile. Le abilità comunicative dei manager sono determinanti per ridurre questo effetto collaterale. Più della metà dei dipendenti intervistati ha affermato di non aver percepito questo sentimento, ma è più che comprensibile che alcuni abbiano risposto affermativamente. Lo smart working richiede infatti interventi nelle leve manageriali, supportati da una pianificazione e da specifiche attività di formazione. Il fatto che questi processi siano mancati per via della più volte ribadita situazione di necessità può aver fatto sì che alcuni membri dell'organizzazione non siano riusciti a adattarsi velocemente quanto altri, facendoli sentire maggiormente isolati. Anche tra i manager intervistati alcuni hanno indicato la comunicazione come uno dei punti deboli dello smart working. Nonostante ciò la maggior parte dei membri di IMAB Group che ha preso parte alle interviste ha dichiarato di non aver avuto problemi di comunicazione, grazie alla diffusione e alla facilità d'uso degli strumenti informatici oggi disponibili.

Tuttavia, è comprensibile come un manager possa sentire il bisogno di comunicare direttamente con i dipendenti, avvertendo la comunicazione virtuale come un limite. Una tipologia di relazione danneggiata dallo smart working è risultata essere invece quella informale. Oltre la metà dei dipendenti intervistati ha affermato che durante il lockdown i rapporti interpersonali con i colleghi si siano parzialmente deteriorati. Se da un lato la riduzione delle situazioni conviviali, più frequenti in ufficio durante le pause, può ridurre i tempi morti e incrementare la produttività dei lavoratori, potrebbe avere anche dei riscontri negativi in termini di coesione sociale e integrazione dei dipendenti. Questa teoria è avvalorata dal collegamento tra le dichiarazioni relative ad un peggioramento delle relazioni informali e all'aumento della produttività individuale.

Il supporto aziendale si è rivelato efficace, anche se molti dipendenti hanno avuto incertezze riguardanti le informazioni ricevute in merito alla gestione della crisi e le raccomandazioni per scandire i tempi di lavoro a casa. In un cambiamento organizzativo così improvviso è del tutto comprensibile che l'organizzazione non sia riuscita a pieno a fornire tutta la preparazione e le informazioni necessarie. Complessivamente però il management ha assicurato un buon grado di controllo organizzativo e di supporto ai dipendenti. Inoltre, è chiaramente individuabile la preoccupazione dell'azienda per la sicurezza di tutti i lavoratori.

Il tempo limitato per definire il contenuto del cambiamento ha lasciato invariata la microstruttura del lavoro, ma le attività dei dipendenti hanno beneficiato di una

maggior flessibilità e senso di responsabilizzazione. L'orientamento ai risultati, già precedentemente adottato dai manager ha permesso un buon adattamento a questa modalità lavorativa, influenzando positivamente la collaborazione, la fiducia reciproca e la produttività. Nonostante la distanza fisica dal luogo di lavoro, lo smart working ha migliorato l'impegno organizzativo rafforzando il senso di appartenenza al gruppo di lavoro, nonostante gli ostacoli affrontati.

Le interviste hanno permesso di osservare da vicino le sfide organizzative da affrontare per modificare l'approccio al lavoro. Questo caso ha fornito evidenze empiriche rilevanti, in linea con quello che nel corso degli anni la letteratura scientifica ha rilevato. L'impatto positivo sul *work-life balance*, sulla flessibilità, sulla collaborazione e sulle performance, ma anche gli ostacoli rappresentati dall'isolamento sociale, il coordinamento e il controllo, riflettono le caratteristiche principali dello smart working. IMAB Group è stata in grado di affrontare il cambiamento organizzativo, mostrando un'elevata capacità di adattamento e riuscendo ad instaurare un processo di apprendimento che ha aumentato la consapevolezza verso modalità di lavoro flessibili. L'atteggiamento generalmente positivo sia dei manager che dei dipendenti lascia presagire che lo smart working potrebbe essere preso in considerazione per il futuro dell'azienda, con la consapevolezza dei benefici e delle sfide da affrontare.

## CONCLUSIONE

Quello dello smart working è un tema la cui importanza cresce anno dopo anno, arrivando ad essere al primo posto delle tematiche rilevanti nel mondo del lavoro dall'avvento della pandemia. Sin dai primi dibattiti sul telework la comunità scientifica ha intuito le potenzialità delle nuove tecnologie, in grado di stravolgere il paradigma predominante. Nonostante le teorie favorevoli all'adozione del telework prima, e dello smart working poi, questa filosofia gestionale ha da sempre dovuto fronteggiare difficoltà applicative che hanno ridotto sua diffusione, alimentando le discussioni teoriche concernenti il bilanciamento tra vantaggi e svantaggi ed esso associabili. L'emergenza sanitaria ha rappresentato un importante banco di prova per molte aziende di tutto il mondo spingendole ad implementare in misura differente modalità lavorative associabili allo smart working. Questo ha permesso loro di conoscerne le potenzialità e le difficoltà, forzando un confronto a volte rimandato. Ciò che è apparso evidente dall'analisi della letteratura e dal caso oggetto di questo studio, è la multidimensionalità assunta nel tempo dal fenomeno dello smart working, iniziato come svolgimento delle stesse attività da un luogo diverso dalla sede aziendale e trasformatosi in una complessa filosofia gestionale. Smart working è quindi sinonimo di cambiamento organizzativo, e le aziende che vogliono ottenere i vantaggi sperato deve essere



consapevole delle difficoltà e delle sfide manageriali e culturali da affrontare. Il caso di IMAB Group è significativo, in quanto rappresenta un primo contatto che, anche se forzato, ha permesso all'azienda marchigiana di confrontarsi con un modo diverso di lavorare. Nonostante lavorare da casa sia stata, e in molti casi lo è ancora, una necessità dallo scorso anno ad oggi, IMAB Group ha gettato lo sguardo su come una modalità tradizionale di lavorare possa integrarsi con i moderni strumenti di comunicazione per creare un nuovo approccio gestionale. Ovviamente i passaggi sono tanti, ma i risultati ottenuti dalla ricerca sono stati incoraggianti, lasciando auspicare che l'esperienza, seppure in un periodo di grande tensione, sia stata complessivamente positiva.

## BIBLIOGRAFIA

- Alice Sturgeon, *Telework: threats, risks and solutions*, Information Management & Computer Security, vol.04, no.02, 1996
- All\_1 MGA – POLITICA INTEGRATA QUALITA', AMBIENTE E SICUREZZA Redatta e aggiornata da RORG-RRU, RSGQ, RA&S, DLS e RSPP Approvata dall'AD tratto da [www.imab.com](http://www.imab.com)
- Allen, Golden & Shockley, *How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015
- Andrea Ollo-López, Salomé Goñi-Legaz & Amaya Erro-Garcés, *Home-based telework: usefulness and facilitators*, Emerald Publishing Limited, International Journal of Manpower, 0143-7720, 2020
- Andy Lake, *Smart Flexibility: Moving Smart and Flexible Working from Theory to Practice*, Gower Publishing, 2016
- Angel Belzunegui-Eraso & Amaya Erro-Garcés, *Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis*, Sustainability, vol. 12 no.9, 2020
- Bailey & Kurland, *A review of telework research: findings, new directions, and lessons for the study of modern work*, Journal of Organizational Behavior 23, 2002

- Baruch, *The status of research on teleworking and an agenda for future research*, International Journal of Management Reviews, vol.3, no.2, 2001; Wilson & Greenhill, *Organizational identification among virtual workers: the role of need for affiliation and perceived work-based social support*, Journal of Management, vol.27, no.2, 2004
- Blackwell, *Smart working: a definitive report on today smarter ways of working*, JBA, 2008
- Bosch-Sijtsema, & Sivunen, *Professional virtual worlds supporting computer-mediated communication, collaboration, and learning in geographically distributed contexts*, IEEE Transactions of Professional Communication, 56, 2013
- Bracchi & Campodall'Orto, *Il tele-lavoratore viaggia sulle autostrade informatiche*, L'impresa n. 10, 1995
- Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, *Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France*, European Journal of Information Systems, <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>, 2020
- Cascio, *Managing a virtual workplace*, Academy of Management Executive, vol.14, no.3, 2000

- Cisco Internet Business Solutions Group, *Smart Work – A Paradigm Shift Transforming How, Where, and When Work Gets Done*, tratto da [www.cisco.com/go/ibsg\\_2011](http://www.cisco.com/go/ibsg_2011)
- Clapperton & Vanhoutte, *The smarter worker manifesto*, 2014
- De Vita, Mercurio, Testa, *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, G. Giappichelli Editore, 2007
- Duxbury, Higgins & Halinski, *Identifying the Antecedents of Work-Role Overload In Police Organizations*, *Work: Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, vol.48, 2014 tratto da Allen, Golden & Shockley, *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, *Psychological Science in the Public Interest*, vol.16, no.2, 2015
- Duxbury, Higgins, Neufeld, *Telework and the Balance Between work and Family: is Telework Part of the Problem or Part of the Solution?*, Idea Group Publishing, 1998
- Eom, *The use of smart work in government: empirical analysis of Korean experiences*, *Government Information Quarterly*, vol.33, no.3, 2016, tratto da Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Emerald Publishing Limited, Vol. 38, 2019
- Flexibility, *The smart working handbook*, Flexibility.co.uk Ltd, editore: Andy Lake [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk), 2015

- Gajendran & Harrison, *The Good, the Bad and the Unknow about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences*, Journal of Applied Psychology, vol.92, no.6, 2007
- Gastaldi, Corso, Raguseo, Neirotti, Paolucci & Martini, *Smart Working: Rethinking Work Practices to Leverage Employees' Innovation Potential*, 15<sup>th</sup> International CINet Conference, Operating innovation – Innovating Operations, 2014
- Gensler, *Workplace Survey*, 2008, tratto da [www.gensler.com](http://www.gensler.com)
- Giacomo Balduzzi, *Emergenza sanitaria e cambiamento organizzativo: alcuni dati e riflessioni*, Note della Fondazione Giandomenico Romagnosi, Nota 19-2020, 2020
- Golden & Raghuram, *Teleworker knowledge sharing and the role of altered relational and technological interaction*, Journal of Organizational Behavior, vol.31, no.8, 2010
- Gray, Hodson & Gordon, *Teleworking explained*, 1993
- Greer & Payne, *Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies*, The Psychologist-Manager Journal, vol.17, no2, tratto da Seejeen Park & Yoon Jik Cho, *Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in telework context*, The International Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>, 2020

- Hackman & Oldham, *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance, vol.16, no.2, 1976
- Hamilton, *Bringing Work Home: Advantages and Challenges of Telecommuting*, Center for Work and Family, Chestnut Hill, MA, 2002, tratto da Andrea Ollo-López, Salomé Goñi-Legaz & Amaya Erro-Garcés, *Home-based telework: usefulness and facilitators*, Emerald Publishing Limited, International Journal of Manpower, 0143-7720, 2020
- Hartog, Solimene, Tufani, *The smart working book: l'età del lavoro agile è arrivata. Finalmente!*, e-book tratto da [www.thesmartworkingbook.com](http://www.thesmartworkingbook.com), 2015
- Hunton & Norman, *The impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insight from a Longitudinal Field Experiment*, Journal of Information Systems, vol.24, no.1, 2010
- J. A. Mello, *Managing Telework Program Effectively*, Employee Responsibilities and Rights Journal, vol.19, no.4, 2007
- Jack Nilles, 1973 tratto da: [www.jala.com/publicat.php](http://www.jala.com/publicat.php)
- Jarvenpaa, Shaw, & Staples, *Toward contextualized theories of trust: the role of trust in global virtual teams*, Information System Research, vol.15, no.3, 2004, tratto da Peters, den Dulk & Ruijter, *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework*

*attitudes in six financial-sector organizations*, Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusive: An International Journal, vol.29, no.5

- Kellyman Berube Kowalski & Jennifer Ann Swanson, *Critical success factors in developing teleworking programs*, Emerald Publishing Limited, Benchmarking: An International Journal, vol.12, no.3, 2005
- Kluytmans, *Arbeidsrelaties tussen schijn en wekelijkheid: Reflecties over personeelsmanagement, HRM en personeelwetenschappen*, 1999, tratto da Peters, den Dulk & Ruijter, *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations*, Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusive: An International Journal, vol.29, no.5
- Kyung Jin Cha & Joon Seub Cha, *The Common Challenges to the Successful Implementation of SmartWork Program*, International Journal of Multimedia and Ubiquitous Engineering, vol.9, no.2, 2014
- Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Organizational control in the context of remote work arrangements: a conceptual framework*, Studies in Managerial and Financial Accounting, vol.31, 273-305
- Luisa Errichiello & Tommasina Pianese, *Toward a theory on workplaces for smart workers*, Emerald Publishing Limited, Vol. 38, 2019

- Manuel Castells, *The Informational City. Information Technology, Economic Restructuring and the Urban Regional Process*, Basil Blackwell, 1989, tratto da Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999
- Mariana Toniolo-Barrios, Leyland Pitt, *Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis*, Kelley School of Business, Indiana University, pubblicato da Elsevier Inc., <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>, 2020
- Martin & MacDonnell, *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.35, no.7, 2012
- Martin & MacDonnell, *Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.35, no.7, 2012
- Mello, de Assis Goncalves & Lima, *Lessons learned from September 11<sup>th</sup>: Telework as an organizational resource to the business continuity planning*, Journal of Japan Telework Society, vol.9, no.1, 2011 tratto da Carillo, Cachat-Rosset, Marsan, Saba & Klarsfeld, *Adjustin to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France*,



European Journal of Information Systems,  
<https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1829512>, 2020

- Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999
- O'Neill & Wymer, Knoll, *Implementing Integrated Work to Create a Dynamic Workplace*, Knoll Workplace Research, 2010, tratto da [www.knoll.com](http://www.knoll.com)
- O'Neill, Hambley, Greidanus, MacDonnell & Kline, *Predicting Teleworker Success: an Exploration of Personality, Motivational, Situational and Job Characteristics*, New Technology, Work & Employment, vol.24, 2009, tratto da Allen, Golden & Shockley, *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015
- Osservatorio SW, *Smart Working and Smart Workplace*, Politecnico di Milano, tratto da [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net), 2014
- Pascale Peters, Laura den Dulk & Judith de Ruijter, *May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitude in six financial-sector organizations*, Emerald Publishing Limited, Equality, Diversity and Inclusive: An International Journal, vol.29, no.5, 2010

- Pasi Pyöriä, *Managing telework: risks, fears and rules*, Emerald Publishing Limited, Management Research Review, vol.34, no.4, 2011
- Sanchez, *Strategic flexibility in production competition*, Strategic Management Journal, vol.16, 1995, tratto da Wright & Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management*, CAHRS Working Paper Series, vol.154, 1997
- Sardeshmukh, Sharma & Golden, *Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands a job resource model*, New Technology Work and Employment, vol.27, no.3, 2012
- Saskia Sassen, *The Global City New York, London, Tokyo*, Princeton University Press, 1991 tratto da Nicola Morelli, *Future Configurations for Remote Work*, Foresight, vol.01, no.03, 1999
- Seejeen Park & Yoon Jik Cho, *Does telework status affect the behavior and perception of supervisors? Examining task behavior and perception in telework context*, The International Journal of Human Resource Management, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1777183>, 2020
- Staples, *A study of remote workers and their differences from non-remote workers*, Journal of End User Computing, vol.13, no.2, 2001
- Teece, Pisano & Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, vol.18, no.7, 1997, tratto da Wright & Snell, *Toward a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in*

*Strategic Human Resource Management*, CAHRS Working Paper Series,  
vol.154, 1997

- Tworoger, Ruppel & Pohlman, *Leadership constraints: Leading global virtual teams through environmental complexity*, International Journal of e-Collaboration, vol.9, no.2, 2013, tratto da Allen, Golden & Shockley, *How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings*, Psychological Science in the Public Interest, vol.16, no.2, 2015

## SITOGRAFIA

- [www.cisco.com/go/ibsg\\_2011](http://www.cisco.com/go/ibsg_2011)
- [www.flexibility.co.uk](http://www.flexibility.co.uk)
- [www.gensler.com](http://www.gensler.com)
- [www.imab.com](http://www.imab.com)
- [www.jala.com/publicat.php](http://www.jala.com/publicat.php)
- [www.knoll.com](http://www.knoll.com)
- [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net)
- [www.thesmartworkingbook.com](http://www.thesmartworkingbook.com)

## **APPENDICE**

### **INTERVISTA STRUTTURATA DIPENDENTI IMAB GROUP**

#### **SEZIONE 1 – DOMANDE DI CARATTERE GENERALE**

1. Genere

2. Età

3. Da quante persone è composto il nucleo familiare (coniuge, convivente, figli, genitori, ecc.)?

4. Nel caso di convivenza (marito/moglie o compagno/compagna) durante il lockdown (fino al 4 maggio) il partner: ...

- ...ha lavorato (totalmente o prevalentemente) anche lui/lei in smart working
- ...ha continuato (totalmente o prevalentemente) ad andare al lavoro
- ...non ha lavorato (in attesa di rientrare, es. Cassa Integrazione)
- ...non ha lavorato (non si sapeva se avrebbe ripreso)
- ...non ha lavorato (e non lavorava neppure prima dell'emergenza)
- Nessuna situazione di convivenza

5. Nel nucleo familiare vi sono persone disabili o bisognose di cure/assistenza?

6. Hai figli minori?

7. Distanza tra abitazione e luogo di lavoro
8. Titolo di studio più elevato conseguito
9. Tipo di contratto
10. Tipologia contrattuale di orario
11. Area/Funzione aziendale di appartenenza
12. Coordini altre persone?
13. Anzianità in azienda

## **SEZIONE 2 – ESPERIENZA DELLA TUA AZIENDA CON LO SMART WORKING DURANTE IL COVID**

14. Da quando l'emergenza COVID si è palesata, la tua azienda: (esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo)
  - ha investito in hardware/software per lo Smart Working dei lavoratori
  - ha promosso interventi di formazione sullo Smart Working per i lavoratori
15. Quanti dipendenti usano attualmente lo Smart Working nella tua azienda?
16. Quali tipologie di dipendenti usano attualmente lo Smart Working? (possono essere date più risposte)

### **SEZIONE 3 – ESPERIENZA PERSONALE CON LO SMART WORKING DURANTE IL LOCKDOWN**

17. Nel periodo del lockdown hai lavorato in Smart Working...

- ...alcuni giorni alla settimana, perché l'azienda è rimasta aperta e dunque lo Smart Working è stato alternato con lavoro in presenza
- ...alcune frazioni di giornata (ore al giorno), perché mi sono state congiuntamente applicate forme di riduzione dell'orario di lavoro (es.: ferie)
- ...tutta la settimana lavorativa
- ...non ho mai lavorato in Smart Working

18. Qual è la tua propensione complessiva allo Smart Working?

19. Durante questo periodo la tua propensione rispetto allo Smart Working...

- ...è decisamente migliorata
- ...è moderatamente migliorata
- ...è moderatamente peggiorata
- ...è decisamente peggiorata
- ...è rimasta invariata

20. Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo rispetto ai seguenti VANTAGGI associabili alla tua esperienza di Smart Working

- Si risparmia sui tempi e sui costi di trasferimento casa-lavoro
- Imparo a pianificare e organizzare meglio il mio tempo

- Lo Smart Working ha un effetto favorevole sul bilanciamento tra lavoro e tempo libero
- Sono più produttivo e completo i compiti più efficacemente
- La qualità della mia vita è migliorata

21. Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo rispetto ai seguenti SVANTAGGI associabili alla tua esperienza di Smart Working

- Le interazioni con i contatti aziendali sono ridotte
- Mi mancano le discussioni tecniche importanti per lo sviluppo delle competenze
- Ho dei problemi ad accedere ai dati aziendali necessari per il mio lavoro
- Lo sviluppo della mia carriera sarà influenzato negativamente a causa della ridotta presenza fisica sul posto di lavoro
- Percepisco un senso di isolamento, dovuto alla minore interazione in presenza con i Responsabili/colleghi

#### **SEZIONE 4 – SUPPORTO PERCEPITO**

##### **Supporto dell'azienda nell'esperienza di smart working**

22. Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo rispetto alle seguenti affermazioni

- Sono soddisfatto delle informazioni ricevute in merito a come la mia azienda sta affrontando questa crisi



- L'azienda ha adottato pratiche e raccomandazioni per consentire ai lavoratori di “scandire i tempi” famiglia-lavoro e prevenire sovraccarichi di lavoro
- L'azienda ha fornito un adeguato supporto dal punto di vista tecnico (PC, modem, ecc.)
- Per l'occasione l'azienda ha aperto nuovi canali di comunicazione (ad esempio newsletter dedicate, chat, ecc)
- L'azienda si è effettivamente preoccupata per la sicurezza e salvaguardia dei lavoratori

### **Supporto del Responsabile nell'esperienza di Smart Working**

23. Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni

- Ho potuto fare affidamento sul mio Responsabile per assistenza in caso di difficoltà
- Ho potuto fare affidamento su feedback regolari e tempestivi da parte del mio Responsabile riguardo alle mie prestazioni
- Il mio Responsabile mi ha supportato
- Il mio Responsabile mi ha preparato adeguatamente all'implementazione del cambiamento

### **Supporto dei colleghi nell'esperienza di Smart Working**

24. Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni

- Ho potuto fare affidamento sui miei colleghi di lavoro per assistenza in caso di difficoltà
- Ho potuto fare affidamento su feedback regolari e tempestivi da parte dei colleghi riguardo alle mie prestazioni
- I miei colleghi di lavoro generalmente mi hanno supportato

### **SEZIONE 5 – CAPACITÀ DELL'AZIENDA DI ADATTARSI E RISPONDERE AI CAMBIAMENTI IN ATTO**

25. Esprimi il tuo grado di accordo/disaccordo con le seguenti affermazioni

- La mia azienda ha percepito prontamente la portata della crisi
- La mia azienda sta rispondendo bene all'attuale situazione di crisi e sta mostrando una buona capacità di adattamento
- La mia azienda sta mostrando buone capacità nell'attuare i cambiamenti organizzativi necessari per fronteggiare la crisi

## **SEZIONE 6 – ADATTAMENTI LAVORO-FAMIGLIA**

26. Quanti giorni ci sono voluti per riadattarti alla nuova modalità di lavoro e sentirti effettivamente operativo e produttivo?

27. Nell'esperienza di lavoro in Smart Working...

- ...più spesso rispetto al pre-COVID il mio lavoro ha impedito di svolgere le mie attività familiari più di quanto vorrei
- ...il tempo che ho dedicato alle responsabilità familiari interferisce più spesso rispetto al pre-COVID con le mie responsabilità lavorative
- ... il contesto “casalingo” ha avuto un impatto rilevante sul mio modo di lavorare
- ...le tecnologie di cui dispongo a casa hanno avuto un impatto negativo sul mio lavoro
- ...gli spazi di cui dispongo a casa hanno avuto un impatto negativo sul mio lavoro

## **SEZIONE 7 – CAMBIAMENTI NELL'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

28. Nell'esperienza di lavoro in Smart Working la tua azienda ha promosso cambiamenti che hanno modificato le tue mansioni e le tue attività?

29. Rispondi alle seguenti domande solo se le tue mansioni e attività sono cambiate

- Hai trovato difficoltà ad adattarti ai cambiamenti dei tuoi compiti?
- I cambiamenti nei tuoi compiti ti hanno causato problemi?
- I cambiamenti nei tuoi compiti hanno avuto effetti negativi su di te?
- I cambiamenti nei tuoi compiti ti sono stati spiegati bene?

30. Nell'esperienza di lavoro in Smart Working, rispetto alla tradizionale modalità di lavoro...

- ...sono stato più libero di decidere come svolgere il mio lavoro
- ...nelle interazioni con i clienti mi sono sentito lasciato solo, senza la presenza dei miei superiori
- ...gli incontri (virtuali) formalizzati (es. riunioni settimanali) con i manager/supervisori sono stati più frequenti
- ...le riunioni (virtuali) dei gruppi di lavoro (anche interfunzionali) sono stati più frequenti
- ...i contatti personali (virtuali) informali con i manager/Responsabili sono stati più frequenti

## **SEZIONE 8 – CONTROLLO E PERFORMANCE LAVORATIVE**

31. Nell'esperienza di lavoro in Smart Working, rispetto alla tradizionale modalità di lavoro in presenza...

- ...mi sono stati assegnati obiettivi più specifici

- ...c'è stata una maggiore attenzione al monitoraggio del raggiungimento degli obiettivi assegnati
- ...ho ricevuto feedback più frequenti dal mio supervisore o dai membri del team (colleghi) riguardo al raggiungimento degli obiettivi
- ...ci sono state più regole scritte che riguardavano le attività svolte
- ...le regole scritte sono state applicate più rigorosamente
- ...i sistemi di reportistica sono stati resi più agevoli
- ...mi sono sentito più controllato perché dovevo seguire un maggior numero di regole e procedure
- ...mi sono sentito meno controllato perché non era presente il mio supervisore/Responsabile
- ...mi sono sentito meno controllato perché quello che contava era il raggiungimento degli obiettivi assegnati
- ...mi sono sentito più responsabilizzato
- ...mi sono sentito maggiormente sotto pressione per la paura di non riuscire a raggiungere gli obiettivi assegnati
- ...ho avuto maggiori opportunità di valorizzare le mie competenze
- ...sono riuscito a soddisfare meglio le richieste di superiori e colleghi
- ...sono stato più propenso ad aiutare colleghi che non riescono a smaltire il loro carico di lavoro

- ...mi è capitato più spesso di dare suggerimenti innovativi per migliorare la qualità dell'output che contribuisco a realizzare
- ...sono stato più propenso a svolgere attività non previste dalla mia mansione, ma che mi vengono ugualmente richieste
- ...sono stato più propenso a svolgere attività non espressamente richieste dall'organizzazione, ma che possono contribuire a migliorare la soddisfazione del cliente (esterno o interno)
- ...sono stato più propenso a svolgere attività non espressamente richieste dall'organizzazione, ma che contribuiscono a rafforzarne la reputazione e l'immagine
- ...sono rimasto più calmo quando ho incontrato difficoltà nel mio lavoro perché ho potuto fare affidamento sulle mie capacità
- ...in genere sono riuscito a trovare un maggior numero di soluzioni quando mi sono trovato di fronte ad un problema
- ...in genere sono riuscito a gestire meglio qualsiasi situazione di lavoro
- ...ho raggiunto più agevolmente gli obiettivi che mi ero prefissato

### 32. L'esperienza di lavoro in Smart Working ha...

- ...accresciuto in me il sentimento di appartenenza al gruppo di lavoro
- ...rinsaldato (per quanto possibile) i rapporti personali con alcuni o tutti i colleghi
- ...accresciuto il mio senso di fiducia verso l'azienda

- ...aumentato il mio impegno e la mia determinazione a raggiungere gli obiettivi di lavoro
- ...aumentato la mia soddisfazione sul lavoro

## **INTERVISTA IN PROFONDITÀ MANAGER IMAB GROUP**

- 1. Quali sono state le prime misure organizzative ad essere attuate appena scattata l'emergenza?*
- 2. I dipendenti hanno mantenuto le stesse mansioni che avevano prima dell'emergenza o sono state riadattate?*
- 3. Ci sono state delle difficoltà nella gestione del gruppo di lavoro in Smart Working?*
- 4. È stata percepita la necessità di rafforzare i sistemi di controllo sul lavoro dei dipendenti?*
- 5. È stata offerta una formazione ai dipendenti? Se sì, ha riguardato prevalentemente aspetti tecnici o anche suggerimenti riguardo la gestione delle attività individuali?*
- 6. Ritiene che le performance individuali dei dipendenti e, più in generale, del team di lavoro siano migliorate, peggiorate o rimaste invariate a seguito dell'introduzione dello Smart Working?*
- 7. Lo stile di leadership ha subito dei cambiamenti a causa dello Smart Working?*
- 8. Quali sono i benefici riscontrati nell'utilizzo dello Smart Working?*
- 9. Quali sono stati i maggiori ostacoli da affrontare dal punto di vista manageriale?*



*10. Lo Smart Working è soltanto un mezzo per gestire delle situazioni di emergenza o può essere un asset strategico per migliorare l'attività dell'azienda?*

*11. Quando l'emergenza COVID sarà finita, si auspica che lo Smart Working continui ad essere utilizzato come avviene ad oggi?*

## **RINGRAZIAMENTI**

A conclusione di questo elaborato desidero menzionare le persone che hanno apportato un contributo per la realizzazione di questo lavoro di tesi.

Ringrazio il mio relatore, il Professor Cori, per aver utilizzato la sua esperienza per guidarmi durante questi mesi di lavoro, fornendomi preziosi suggerimenti teorici e pratici.

Ringrazio il dott. Guerra e la dott.ssa Biselli di IMAB Group per la loro disponibilità e per avermi permesso di studiare la loro azienda fornendomi tutti i dati necessari per condurre la ricerca.

Ringrazio tutti i dipendenti ed i manager di IMAB Group che hanno partecipato alle interviste, senza i quali non sarebbe stato possibile approfondire questa realtà aziendale.

Ringrazio di cuore i miei genitori, per avermi sempre sostenuto e per avermi permesso di raggiungere questo livello di formazione, e mio fratello per essere stato un modello da seguire e per avermi continuamente incoraggiato.

Ringrazio la mia fidanzata, fonte di immensa ispirazione e complice durante questo percorso.

Ringrazio i miei compagni di corso e tutti i miei amici, che sono stati sempre al mio fianco durante questi anni di studio.

Infine, vorrei dedicare questo traguardo a me stesso, che possa segnare l'inizio di un brillante percorso professionale.