

# Introduzione

di *Simona Cuomo e Adele Mapelli*

Lavorare dalla mattina alla sera, il cellulare suona sempre e ovunque, lo smartphone pigola pure la notte, niente weekend né ponti, collegamenti web anche sulla spiaggia, vita privata ridotta a un noioso rumore di fondo, tempo di lavoro che sconfinava nella vita privata mentre l'orario lavorativo continua a essere misurato su base settimanale e rimane rigidamente ancorato al luogo fisico dell'impresa. Nonostante il permanere dei vecchi riti aziendali, che con la timbratura impongono una separazione forzata tra vita e lavoro, appellandosi fintamente ai ritmi regolati dai contratti di lavoro nazionali, è sempre più difficile separare la vita privata dagli altri impegni.

La proposta di forme di flessibilità temporali e spaziali in grado di garantire al lavoratore della società della conoscenza una capacità di organizzarsi e gestire autonomamente il proprio ritmo di vita, recuperando spazi di cesura tra tempo di lavoro e tempo privato, può costituire un percorso di riflessione importante e necessario per rispondere ai nuovi bisogni della popolazione che, in ambito organizzativo, sempre più reclama l'opportunità di basare il rapporto di lavoro non sulla presenza ma sul risultato.

Tutto questo contrasta con un diffuso stile manageriale poco incline alla delega, molto orientato al controllo e alla possibilità di «avere a portata di mano» i propri collaboratori per qualsiasi evenienza. Lo stereotipo secondo cui chi adotta forme di flessibilità (tipicamente relegate al part-time verticale) è meno produttivo e performante, e diventa immediatamente un cittadino di «serie B» nel riconoscimento organizzativo informale e formale del sistema premiante, abita le culture organizzative

e blocca la capacità di reinterpretare l'organizzazione del tempo e dello spazio in un'ottica di costruzione di un vantaggio sia per l'impresa sia per gli individui.

Parlare oggi di flessibilità significa affrontare un tema di grande attualità. Un primo dato interessante è il seguente: mentre in Europa si diffondono gli strumenti in grado di favorire una minore rigidità organizzativa, oraria e retributiva, per accrescere la competitività senza intaccare la sicurezza dell'impiego, in Italia la flessibilità viene prevalentemente interpretata come mezzo per ridurre la tutela del posto di lavoro, simboleggiata dall'abolizione dell'art. 18 dello *Statuto dei lavoratori*.

Un secondo dato: nel resto d'Europa la flessibilità viene declinata in vari modi, per esempio rendendo più flessibile non tanto il posto di lavoro quanto l'orario di entrata e uscita dagli uffici, con la possibilità di accumulare ore per usufruire di intere giornate libere o da gestire in un arco di tempo che può estendersi all'intera vita professionale, oppure applicando in maniera personalizzata e «flessibile» il part-time. Nel nostro paese la flessibilità significa ancora troppo spesso part-time, flessibilità d'orario in entrata e in uscita e poco altro ancora. Inoltre, i lavoratori che usufruiscono di queste misure rischiano di essere intrappolati e confinati in un numero limitato di mansioni e ruoli, senza opportunità di recupero o di sviluppo.

Perché, dunque, in Italia le pratiche di flessibilità sono poco diffuse? Quali sono le motivazioni di tale «rigidità» e «arretratezza» dell'organizzazione del lavoro nelle nostre imprese? Che cosa accade esattamente nel resto d'Europa? Un modello gestionale così rigido e univoco è ancora efficace nella moderna società della conoscenza? È in grado di produrre risultati per l'impresa e per lo sviluppo del business valorizzando il talento e le competenze secondo principi meritocratici? È altresì in grado di soddisfare i bisogni diversificati espressi dalla moderna popolazione organizzativa? E ancora: escludere dallo sviluppo di carriera un lavoratore flessibile è davvero una scelta fruttuosa?

Questi sono alcuni degli interrogativi cui il libro vuole fornire risposta focalizzando l'attenzione sugli strumenti e sulle politiche di flessibilità spazio-temporale adottate all'interno delle imprese.

## Il progetto di ricerca

Il progetto di ricerca *Il vero costo della flessibilità*, che l'Osservatorio sul Diversity Management di SDA Bocconi School of Management ha realizzato nel 2012 grazie al prezioso contributo e alla sponsorizzazione di Nestlé Italia e Intesa San Paolo, si è posto un duplice obiettivo.

Il primo obiettivo è stato quello di misurare la relazione esistente tra l'adozione di forme di flessibilità (in particolare part-time, congedi, permessi), performance individuale e sviluppo della carriera. Esiste, nell'ipotesi di ricerca, uno stereotipo culturale che va identificato e osservato con razionalità per permettere ai decision-maker di adottare linee gestionali coerenti. È lo stereotipo del presenzialismo a impedire l'adozione di forme più innovative di organizzazione del lavoro flessibile e in linea con i bisogni del lavoratore moderno. Che relazione esiste, dunque, tra l'adozione di forme di lavoro flessibile (part-time) e la valutazione della performance individuale? È vero, e in quale misura, che nelle imprese italiane il lavoratore part-time viene valutato come meno performante e, di conseguenza, escluso dai piani di sviluppo di carriera?

Il secondo obiettivo è stato quello di individuare alcune best practice organizzative già in atto nelle imprese (sia piccole e medie, sia multinazionali), per cercare di diffondere una cultura del tempo fluida e improntata dalla responsabilità di raggiungere l'obiettivo, e non dalla necessità di rendersi visibili nelle relazioni gerarchiche. Una cultura del tempo customizzata sulle diverse esigenze dei dipendenti, in grado di non stigmatizzare quanti articolano il proprio tempo di lavoro con una modalità alternativa a quella tradizionale.

I risultati della ricerca, pubblicati in questo libro, inducono a pensare che sia necessario un ripensamento dell'organizzazione del lavoro ancora basata sulla rigidità contrattuale del tempo: una riflessione seria e incisiva sulla possibilità di costruire una relazione contrattuale fondata sul risultato, introducendo sistemi di valutazione meritocratici della performance individuale; una riflessione che indirizzi il cittadino organizzativo ad agire in autonomia e responsabilità nell'ambito di un'impresa che permette di autorganizzarsi e gestire autonomamente il proprio ritmo di vita, dettato dalla complessità di identità e ruoli diversi che l'uomo moderno abita.

## La struttura del libro

Il libro è organizzato in due parti.

La Prima parte intende fornire una descrizione generale del tema «flessibilità»: lo stato dell'arte, a oggi, dal punto di vista sia della cultura organizzativa sia delle pratiche manageriali implementate.

La Seconda parte presenta alcune best practice organizzative desunte dal contesto italiano (piccole e medie imprese, multinazionali) e internazionale, con l'obiettivo di evidenziare come sia possibile ragionare sulla progettazione organizzativa della flessibilità in ottica sia temporale sia dello spazio fisico, ottenendo vantaggi per l'impresa e per l'individuo.

### *Prima parte*

Nel Capitolo 1 viene proposta una lettura dei molteplici significati del termine «flessibilità», concetto plurale, osservabile da più prospettive. Ci si sofferma sulle motivazioni che orientano ad assumere oggi una nuova linea interpretativa del tema: il diversity management può risultare un'innovativa chiave di lettura, configurandosi come approccio gestionale in grado di incrociare le esigenze dell'impresa e del lavoratore.

Il Capitolo 2 fornisce una riflessione sul grado di utilità percepita e reale della flessibilità per le imprese che la adottano, quantificando e oggettivando il possibile costo, a partire dal quadro normativo delle diverse tipologie contrattuali (telelavoro, part-time, job sharing e flex-time).

Il Capitolo 3 mostra lo stato dell'arte nell'adozione di forme flessibili a livello europeo, con una particolare attenzione al legame con le caratteristiche delle diverse culture nazionali relativamente alle dimensioni della suddivisione dei compiti di cura e familiari tra i generi.

Il Capitolo 4 presenta i risultati delle analisi empiriche che misurano il rapporto esistente tra le differenti forme di flessibilità adottate, la performance individuale e il percorso di carriera.

### *Seconda parte*

La Seconda parte si apre con la descrizione di due best practice. Microsoft Italia (Capitolo 5) e Siemens Italia (Capitolo 6) hanno infatti implementato nel loro contesto un nuova organizzazione del lavoro fles-

sibile e un nuovo modo di lavorare, basato sul merito e non sul tempo dedicato.

Il Capitolo 7 riporta le esperienze dell'azienda Atelier Aimée SpA, della Cassa Rurale di Aldeno e Cadine, di ZF Padova e di Codevintec, a testimoniare come il tema della flessibilità spazio-temporale possa essere efficacemente affrontato anche in imprese di piccole e medie dimensioni.

Nel Capitolo 8 vengono presentati casi di imprese internazionali scelti come esempi replicabili per la loro innovatività e per i risultati che l'implementazione della flessibilità, nelle sue varie forme, ha reso possibile.

Nel Capitolo 9 si parla di «coworking», un nuovo modo di lavorare, flessibile e personalizzato, fondato sulla condivisione delle reti sociali, del valore della collaborazione e dell'interesse per le sinergie che possono nascere dal lavorare insieme (co-working = co-lavorare o collaborare) pur svolgendo attività essenzialmente diverse. Il co-working viene proposto come possibile strumento adottabile dalle imprese impegnate nella gestione dell'organizzazione del lavoro flessibile.

Nel Capitolo 10 il focus è sulla flessibilità degli spazi di lavoro quale preconditione per la flessibilità *tout court* in azienda. Le ricerche esistenti mettono in luce come il «workspace design» debba essere sempre più integrato nella strategia aziendale e come consenta di attuare un vero e proprio processo di cambiamento organizzativo.

## Ringraziamenti

Un ringraziamento particolare a Nestlè Italia e Intesa San Paolo che hanno sponsorizzato il progetto di ricerca; alle aziende aderenti all'Osservatorio sul Diversity Management di SDA Bocconi School of Management, alle imprese che hanno fornito i loro dati (Microsoft Italia, Siemens Italia, Cassa Rurale di Aldeno e Cadine, Atelier Aimée, ZF Padova, Codevintec, DEGW) e alla società che, per il Capitolo 4, ha messo a disposizione un ricco database su cui effettuare le analisi.

Un ringraziamento particolare anche a tutti i coautori del libro, che hanno creduto fin dalle sue origini al progetto di ricerca e hanno investito energie, intelletto e tempo per arrivare a questo risultato.