

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA  
Dipartimento di Filosofia, Sociologia, Pedagogia e Psicologia Applicata

Corso di Laurea in  
SCIENZE DELL'EDUCAZIONE E DELLA FORMAZIONE  
Curricolo Formazione Sviluppo Risorse Umane



Tesi di Laurea Triennale  
Smart worker e Leader digitale: aspetti teorici, applicativi e ambiti d'intervento.  
Smart worker and Digital leader: theoretical, applicative aspects and areas of  
intervention.

*Relatore:*

Prof.ssa Alessandra Falco

*Laureanda:* Arianna Simona Alessandra Amendola

*Matricola:* 1236356

Anno Accademico 2021-2022



## INDICE

INTRODUZIONE	»	5
CAPITOLO 1: LO SMART WORKING	»	7
1. Che cosa si intende per Smart Working	»	7
2. Lo Smart Working europeo	»	9
3. Lo scenario italiano	»	10
4. Benefici e Rischi connessi all'attuazione del lavoro da remoto	»	13
5. Conclusioni	»	17
CAPITOLO 2: LA LEADERSHIP DIGITALE	»	19
1. La leadership tradizionale	»	19
2. La leadership digitale	»	22
3. La gestione dello smart worker	»	29
4. Conclusioni	»	30
CAPITOLO 3: LA FORMAZIONE NELL'ERA DIGITALE	»	33
1. Apprendimento permanente e formazione continua	»	33
2. Risposte della formazione alle sfide dell'era digitale	»	36
3. Conclusioni	»	41
CONCLUSIONE	»	43
BIBLIOGRAFIA	»	47



## INTRODUZIONE

Il contesto in cui stiamo vivendo è reduce da un'ondata di cambiamenti portati dalla pandemia che ci ha recentemente colpito e dalle sue inevitabili conseguenze.

Abbiamo assistito ad un mutamento in tutti gli ambiti della nostra vita, che ha scatenato la nascita di nuove emozioni, nuovi bisogni, nuove esigenze per cui abbiamo avuto necessità di risposte, sicurezze, e incoraggiamenti a cogliere le nuove opportunità che si sono sviluppate.

La digitalizzazione, che era già presente nel nostro contesto, ha preso il sopravvento e ha velocemente contribuito alla trasformazione digitale in ambito individuale, sociale ed economico; velocizzazione che ha permesso la continuità operativa in una situazione emergenziale tramite l'utilizzo di nuove modalità di comunicazione e di lavoro, con soluzioni tecniche e strategiche innovative.

Non tutte le aziende erano pronte a rispondere a questi cambiamenti ma si sono viste costrette ad accelerare un processo che si sarebbe comunque reso indispensabile a breve, per andare incontro alle richieste di modernizzazione e sostenibilità provenienti dal naturale sviluppo del progresso.

Alcune aziende hanno approfittato di questa inevitabile esigenza di innovazione per digitalizzare business, procedure e strategie e per rimanere competitive; l'accelerazione del processo di digitalizzazione non ha aiutato invece chi non era pronto al cambiamento, perché ha reso complesso lo svolgimento delle attività quotidiane ordinarie e ha reso difficile adeguarsi alle nuove esigenze.

Per andare proattivamente incontro al processo di trasformazione è necessario avere, oltre alle risorse giuste, una mentalità agile, orientata al miglioramento continuo e un pensiero mobile che riguarda un corretto ed equilibrato uso delle tecnologie.

Non si tratta quindi di digitalizzare ciò che c'è ma si tratta di pensare di fare e di affrontare le situazioni in un altro modo; la tecnologia aiuta, snellisce, rende le strutture e i processi maggiormente efficaci ed efficienti, ma bisogna sapere quando e come usarla correttamente.

Figure protagoniste di questo scenario, sono lo smart worker e il leader digitale, che trovandosi a dover affrontare la situazione emergenziale hanno dovuto snaturare un po' la loro essenza di lavoratori dell'era digitale, per rispondere alle esigenze legate alla

pandemia. Normalizzata quasi del tutto la situazione, queste due figure, grazie anche all'intervento di una formazione appropriata, potranno esprimere le loro abilità, conoscenze e competenze per affrontare un mondo del lavoro rinnovato e che guarda al futuro con entusiasmo.

Quello che mi ha colpito maggiormente in questo periodo è stato lo spirito di adattamento necessario e funzionale per cambiare prospettiva su ogni aspetto della nostra vita. Abbiamo dovuto affrontare paure e insicurezze in un contesto rinnovato che si orienta velocemente verso lo sviluppo sostenibile tanto raccomandato dalla Comunità Europea. Credo molto nella forza della sostenibilità come modello di sviluppo per il miglioramento delle condizioni di vita del nostro pianeta, partendo da quello che ognuno di noi può fare rispettando le indicazioni che ci vengono fornite.

Ho esaminato quindi la situazione dal punto di vista dello smart worker e del leader digitale che si ritrovano ad operare in un contesto vivace e stimolante ma anche complesso e in continua evoluzione.

Nel primo capitolo, viene approfondito il tema dello smart working, viene definito il suo inquadramento giuridico, vengono descritte le sue caratteristiche e gli elementi distintivi. Inoltre, vengono individuati benefici e rischi connessi alla sua attuazione che danno spazio a nuove forme di formazione e sviluppo.

Nel secondo capitolo viene approfondito il tema della leadership, comparando modelli tradizionali con nuovi stili che rispondono alle nuove necessità dei lavoratori e delle aziende. Il leader digitale si trova a dover affrontare situazioni diverse e deve saper come comportarsi a seconda del contesto e delle persone con cui collabora.

Nel terzo capitolo viene affrontato il tema della formazione che si trova a dover rinnovare i contenuti e le modalità di erogazione per poter affrontare le esigenze di smart worker e leader digitali e per poter garantire efficacia nello svolgimento delle attività nel nuovo contesto.

Emerge una visione dinamica del mondo del lavoro, orientato alla trasformazione digitale che per essere attuabile efficientemente deve svilupparsi da un nuovo status mentale.

Ci sono tutte le premesse necessarie perché il cambiamento che è avvenuto si possa consolidare e perché il nuovo approccio abbracci gli ambiti individuale, sociale ed economico e garantisca il rispetto dei valori propri dello sviluppo sostenibile.

# CAPITOLO 1

## LO SMART WORKING

### 1. Che cosa si intende per Smart Working

Il concetto del termine smart working, definito dalla legge 81/2017 art. 18 “Una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell’attività lavorativa” (p. 28), viene utilizzato per la prima volta negli anni ’70 da uno scienziato americano interessato al problema della congestione del traffico di Los Angeles, che indicava come possibile soluzione il lavoro da casa o in aree vicine alle case degli impiegati; dapprima utilizzò il termine working remotely e poi il termine telecommuting (Di Garbo, 2021).

Nel 2008 il termine smart working è identificato chiaramente dal britannico Chartered Institute of Personnel and Development come “an approach to organising work that aims to drive greater efficiency and effectiveness in achieving job outcomes through a combination of flexibility, autonomy and collaboration, in parallel with optimising tools and working environments for employees” (p. 3-4).

Generalmente si pensa che smart working derivi dal linguaggio anglosassone ma non è così: la terminologia giuslavorista inglese, per indicare questa modalità di lavoro, utilizza il termine working from home. Il significato letterale della locuzione smart working, si riferisce alla flessibilità dei processi lavorativi nell’ambito delle nuove tecnologie che rendono il lavoro più intelligente e quindi smart; istituzionalmente, in Italia, si parla di lavoro agile (Policarpio, 2020).

Lo smart working o lavoro agile ha un antecedente storico che è il telelavoro, definito dall’Accordo Quadro del 2004 che rappresenta la formalizzazione della nozione (legge Bassanini 191/1988 e regolamento attuativo dpr 70/1999), diffuso già negli anni ’80, come risposta ai mutamenti delle nuove tecnologie e per lo più oggetto di accordi di grandi imprese. Entrambi possono essere considerate una particolare modalità di esecuzione del lavoro, ma il telelavoro non era una forma di organizzazione agile: prevedeva l’installazione presso una sede concordata con il lavoratore di una postazione attrezzata fissa tramite la quale si svolgeva a distanza esattamente l’attività che si avrebbe

svolta in azienda. Le mansioni compatibili con questa modalità di lavoro erano poche (centralino, call center e simili) rispetto a quelle compatibili con la modalità di smart working che prevedono anche un contenuto professionale più elevato. Lo smart worker può recarsi negli uffici dell'azienda anche solo poche volte, in accordo con il datore di lavoro, ma può essere sempre contattabile via telefono, e-mail o altre forme di comunicazione telematica (Ichino, 2021).

Le principali differenze tra lavoro agile e telelavoro riguardano i contenuti necessari dell'accordo tra le parti; è differente il peso dell'autonomia individuale, si indebolisce la subordinazione e accresce l'autodeterminazione del lavoratore, una figura non più passiva ma proattiva e in grado di gestire la propria attività in autonomia e in grado di prendersi cura di se stesso (come da indicazioni del Testo Unico di Sicurezza - art.20); è differente la finalità conciliativa delle due modalità; a differenza del lavoro agile, nel telelavoro i costi della strumentazione e delle utenze sono generalmente a carico del datore di lavoro e al lavoratore è in ogni caso assicurato un carico di lavoro equivalente rispetto a quello dei lavoratori tradizionali (Del Punta, 2020).

Il lavoratore in telelavoro e il lavoratore agile hanno entrambi il diritto, sancito per il secondo dal Protocollo Nazionale sul lavoro in modalità agile del 7 dicembre 2021, alla tutela contro gli infortuni e le malattie professionali, anche derivanti dall'uso dei video terminali, nonché la tutela contro l'infortunio in itinere.

Dunque, fino agli anni 2000 il lavoro a distanza era finalizzato a realizzare economie di gestione e a razionalizzare l'organizzazione del lavoro; dal 2015 si va verso finalità legate alla sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa; dal 2017 si può parlare di lavoro agile, che favorisce la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e incrementa la competitività. Nel 2020 il lavoro agile si trasforma in emergenziale con lo scopo di ridurre la presenza di dipendenti negli uffici e di evitare spostamenti e incontri (Rossi, 2021).

Che cosa ci si aspetta dallo smart working adesso?

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, ha stimato che si sta andando verso una forma ibrida di lavoro a distanza; i cambiamenti che stanno avvenendo riguardano anche la gestione degli spazi che vanno adattati al nuovo modo di lavorare. Tutte le organizzazioni evidenziano un forte miglioramento di efficacia ed efficienza ma va sicuramente migliorata la comunicazione tra i colleghi che è stata ritenuta l'aspetto più



negativo.

Adottare la modalità di lavoro agile vuol dire ottenere effetti benefici sulla produttività e sul benessere dei lavoratori, quindi, va sviluppata in un'ottica di crescita sostenibile. Le politiche pubbliche avranno un ruolo cruciale da svolgere per legittimare e regolamentare la realizzazione dello smart working e per creare le condizioni ambientali necessarie al suo sviluppo. I datori di lavoro dovranno garantire una diversa gestione manageriale dei dipendenti e i lavoratori dovranno sviluppare competenze tecniche, per far fronte all'utilizzo del digitale e trasversali, per far fronte alla nuova frontiera relazionale; si renderanno anche necessari investimenti in infrastrutture e attrezzature tecnologiche (Criscuolo, Losma, & Nicoletti, 2022).

## **2. Lo Smart Working europeo**

Lo smart working è un fenomeno di interesse internazionale, presente in numerosi Paesi europei con caratteristiche di diffusione e modalità di regolazione molto diversificate che risentono delle diverse caratteristiche in termini di cultura, diffusione delle tecnologie e legislazione del lavoro.

La Gran Bretagna è il primo Paese ad aver introdotto una specifica legge in merito: approvata nel 2014, la Flexible Working Regulation prevede che tutti i dipendenti con anzianità di servizio almeno pari a 26 settimane, abbiano il diritto di richiedere forme di flessibilità che i datori di lavoro possono rifiutare solo adducendo fondate motivazioni. Tali richieste possono riguardare ad esempio il Job sharing (la possibilità che più soggetti condividano un unico posto di lavoro), il lavoro da casa, il part time, la settimana di lavoro compressa, o orari flessibili individuali.

Nei Paesi Bassi dal 2016 è in vigore il Flexible Working Act che, sul modello inglese, sancisce e regolamenta il diritto dei lavoratori a richiedere forme di flessibilità negli orari e luoghi di lavoro.

In Francia si è puntato a rendere flessibile il telelavoro con una serie di decreti culminati nella riforma della Loi Travail del 31/8/2017.

In Germania, sulla spinta del piano Industrie 4.0, il Ministero Federale tedesco del Lavoro ha pubblicato nel 2017 il documento Arbeiten 4.0 che raccomanda l'introduzione di modelli di flessibilità volti ad accompagnare la trasformazione digitale del mercato del lavoro.

In Belgio, pur non essendoci specifiche normative, si è diffuso il concetto di New Ways of Working che prevede l'adozione di nuove pratiche di lavoro che consentono di aumentare la motivazione, la soddisfazione e la produttività dei lavoratori della conoscenza.

Anche il Parlamento Europeo si è espresso a favore di questa modalità di lavoro, con la Risoluzione del 13 settembre 2016, dichiarando di sostenere lo smart working (principio generale n.48). La risoluzione mette in evidenza i benefici sociali e l'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata per sostenere il rilancio demografico, preservare i sistemi di sicurezza sociale e promuovere il benessere e lo sviluppo delle persone e della società nel suo insieme (Forme, 2018).

### **3. Lo scenario italiano**

In Italia la definizione lo smart working pone l'accento sulla flessibilità organizzativa del lavoratore, intesa come assenza di vincoli orari e spaziali dell'impresa in termini di revisione della cultura organizzativa; sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale; sul Work-life balance ovvero sulla conciliazione dell'ottenimento di performance d'eccellenza con una maggiore attenzione e più tempo da dedicare alle esigenze della vita privata; sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto. Così inteso lo smart working può essere considerato una tipologia di lavoro estremamente inclusiva in termini di assunzione di categorie di lavoratori con limitazioni di salute o orarie legate all'accudimento di figli/anziani o all'istruzione.

La pandemia che ci ha colpito nel 2019 ha reso possibile l'accelerazione della sperimentazione del lavoro agile facendone conoscere i vantaggi e le potenzialità di risparmio di tempo, costi logistici, riduzione del traffico e dell'inquinamento, cambiando le aspettative e gli equilibri di imprese e lavoratori (Ghezzi, 2020).

Assolombarda nel rapporto n° 04/2021 Lo smart working in numeri, ha presentato le statistiche ufficiali di confronto europeo sul numero di home worker prodotte da Eurostat.

Nella graduatoria dell'ottobre del 2019, il nostro Paese, con il 4,8% di occupati che lavorano normalmente o saltuariamente da casa, percentuale tra le più basse d'Europa, si colloca ben distante dalla Svezia, che guida la classifica con una percentuale pari al 37,8%, ma anche da paesi europei più vicini, come la Francia (23,1%) e la Spagna (8,4%),

o strutturalmente simili come la Germania (12,3%).

Un altro dato del 2019, riferito alla realtà italiana, presentato dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, è il tasso di diffusione dello smart working per tipologia d'impresa: il 65% nelle grandi imprese, il 30% nelle Pmi e il 23% nella PA.

Per quanto riguarda il carattere intensivo del fenomeno, l'analisi dell'Osservatorio nel 2019 ha quantificato in 570 mila il numero di smart worker, pari al 15% dei lavoratori potenziali; un dato in forte crescita rispetto agli anni precedenti, basti pensare che nel 2013 l'incidenza di smart worker sui lavoratori potenziali era solo del 5%.

La situazione è cambiata radicalmente nel corso del 2020, l'Osservatorio stima in oltre 6,6 milioni i lavoratori da remoto attivi a marzo 2020, pari al 43,9% dei lavoratori dipendenti, scesi a 5 milioni a settembre, pari al 33,8% dei lavoratori dipendenti e prevede che nella «nuova normalità» il numero si stabilizzerà a quota 5,3 milioni che corrisponde al 35,7% dei lavoratori.

Nell'aprile 2020, in piena emergenza, più di un terzo (37%) dei lavoratori UE risultava aver cominciato a lavorare da casa. L'Italia, che prima della pandemia partiva dalle retrovie, è risultato uno dei paesi più reattivi, essendo stata rilevata la percentuale più alta di lavoratori in smart working (40%), in Svezia la percentuale passa al 60,5 %, in Francia al 37,8 %, in Spagna al 29,2 % e in Germania al 36,6%.

L'anno successivo, l'Osservatorio ha condotto un'altra ricerca che ha evidenziato che nell'arco del 2021 il numero di smart worker è andato progressivamente a diminuire, confermando la previsione fatta nel 2020. A marzo 2021, l'Osservatorio ha stimato che erano 5,37 milioni gli smart worker italiani, di cui 1,95 milioni nelle grandi imprese, 830mila nelle PMI, 1,15 milioni nelle microimprese e 1,44 milioni nella PA. Nel secondo trimestre il numero ha iniziato progressivamente a diminuire fino a 4,71 milioni, con il calo più consistente nel settore pubblico (1,08 milioni), seguito da microimprese (1,02 milioni), PMI (730mila) e grandi aziende (1,88 milioni). A settembre il numero degli smart worker si è attestato a 4,07 milioni, contando complessivamente 1,77 milioni di lavoratori agili nelle grandi imprese, 630mila nelle PMI, 810mila nelle microimprese e 860mila nella PA.

Tuttavia, questo graduale rientro in ufficio non segna in generale un declino del lavoro agile, al contrario al termine della pandemia le organizzazioni prevedono un aumento degli smart worker rispetto ai numeri registrati a settembre: saranno, infatti, 4,38 milioni

i lavoratori che opereranno almeno in parte da remoto (+8%), di cui 2,03 milioni nelle grandi imprese, 700mila delle PMI, 970mila nelle microimprese e 680mila nella PA. Per sintetizzare i dati elaborati dal Centro Studi Assolombarda su dati Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano:

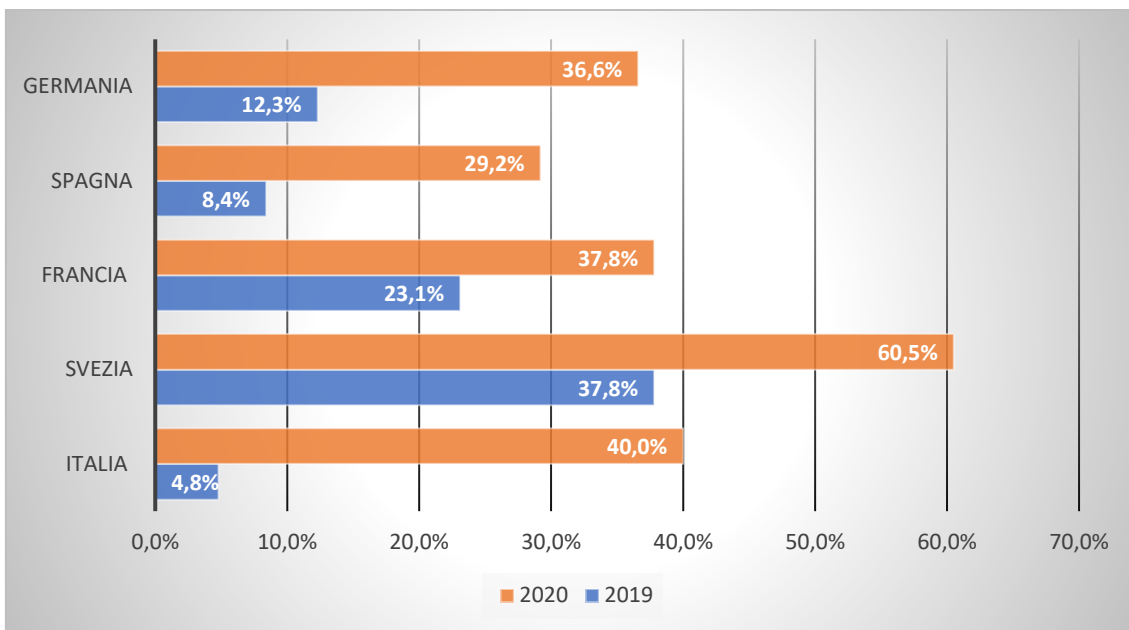


Figura 1. Incidenza percentuale di smart worker sugli occupati nel 2019 e 2020

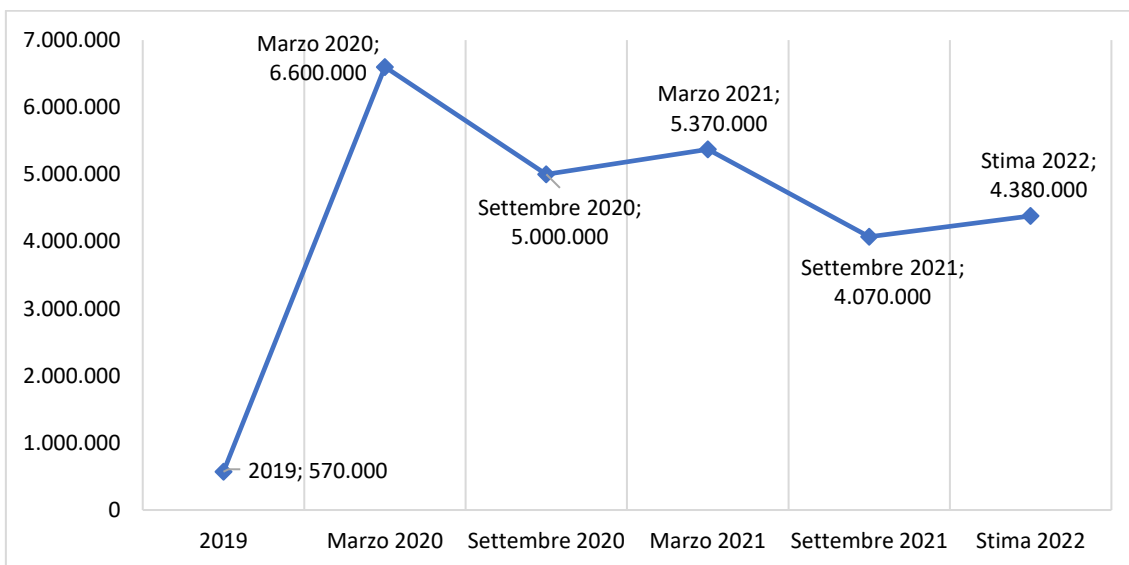


Figura 2. Smart worker in Italia

#### **4. Benefici e Rischi connessi all'attuazione del lavoro da remoto**

Per chiarire benefici e rischi dell'attuazione del lavoro da remoto va distinto il periodo pre-pandemico da quello pandemico in cui lo sviluppo dello smart working per necessità ha enfatizzato alcuni aspetti o ne ha smorzato altri. Si prendono in considerazione gli studi effettuati nel secondo periodo: una ricerca di ENEA, Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l'energia e lo sviluppo economico sostenibile (citata da Rossi, 2021), come quella dell'Osservatorio smart working elaborata nel 2020, rivelano che tra i principali vantaggi derivanti dall'attuazione del lavoro da remoto ci sono quelli di natura ambientale: il crollo delle emissioni prodotte dagli spostamenti casa-lavoro è evidente, diminuiscono i costi e aumenta il risparmio energetico per le aziende, vengono rivalutati e valorizzati i luoghi di lavoro, che siano segmenti abitativi o spazi aziendali. In una ricerca effettuata da Angelici e Profeta nel 2020 viene evidenziato che i vantaggi di natura economica sono legati ad maggiore efficienza ed efficacia produttiva considerando anche i tagli, nell'ordine delle decine di migliaia di euro all'anno, nei classici costi aziendali; questo si ottiene grazie al nuovo modo di lavorare, secondo un approccio basato su fiducia e delega, che prevede un maggiore coinvolgimento, una maggiore responsabilità e una pianificazione più chiara e condivisa di obiettivi attesi e risultati ottenuti, come evidenzia Mariano Corso, responsabile del comitato scientifico dell'Osservatorio Smart Working.

Va infine considerato il raggiungimento di maggior benessere e maggiore soddisfazione dei lavoratori, si stimano il risparmio di circa una settimana di tempo all'anno, al netto degli spostamenti, da poter dedicare ad altro e il calo dei giorni di assenza per permessi e malattia (Ghezzi, 2020).

Per quanto riguarda i rischi è necessario fare la stessa premessa fatta per i vantaggi, riguardante il fatto che la pandemia, ha portato con sé degli effetti negativi propri di uno stato emergenziale e che quindi non ha reso possibile lo sviluppo fluido e naturale dello smart working come scelta libera e consapevole delle aziende; alcune di queste si sono trovate a dover affrontare una nuova modalità di lavoro che prevedeva soluzioni tecniche ed organizzative che potessero garantire la continuità operativa e per le quali non tutte erano preparate (Grant Thornton, 2020).

Il lavoro agile dal 2019, infatti, ha amplificato una serie di rischi, tra i quali quelli di Cybersecurity, che è bene conoscere per poterli affrontare, gestire e mitigare.

Si fa riferimento alla riservatezza, all'integrità e alla disponibilità delle informazioni aziendali che sono minacciate dal diffuso utilizzo delle dotazioni informatiche personali anche per uso professionale (Bring Your Own Device – BYOD); si devono proteggere il software, la comunicazione con la rete aziendale, la rete del luogo di lavoro non aziendale e vanno opportunamente configurati gli strumenti di utilizzo e i backup.

Questi rischi si possono mitigare con interventi atti ad una corretta gestione di dispositivi tecnici e di procedure organizzative (Grant Thornton, 2020).

Un altro rischio da considerare è quello della iper-giuridificazione e della burocratizzazione del rapporto tra le parti che potrebbero appesantire di regole, verbalizzazioni, scartoffie e ricorsi, l'agilità dello smart working, come avviene ogni volta che il legislatore si occupa di lavoro. Il vero rischio è che il processo di giuridificazione prosegua con il consolidarsi per legge di un diritto al lavoro agile che è stato introdotto per decreto in riferimento all'emergenza sanitaria e che porta con sé burocrazie ed un eventuale ricorso a contenzioso giudiziale propri di un'emergenza. Questa disposizione non può diventare stabile perché si rischierebbe di snaturare l'essenza dello smart working basato sul rapporto di fiducia tra le parti e sull'evoluzione organizzativa guidata dalle persone più motivate e professionalmente attrezzate (Ichino, 2021).

A queste prime considerazioni vanno aggiunte quelle individuate in tre ambiti di rischio per la salute e la sicurezza:

- Impegno visivo al computer/videoterminale (VDT); per contrastare il rischio correlato è necessaria un'adeguata illuminazione della postazione di lavoro, l'utilizzo di strutture ergonomiche e un comportamento atto alla prevenzione di possibili sintomatologie, oculare e visiva, seguendo le indicazioni fornite della medicina del lavoro.

- Impegno muscolo scheletrico; che prevede il rischio legato al lavoro sedentario e alla sindrome metabolica, per contrastare i quali è necessario mantenersi in forma, cosa che in realtà potrebbe essere più facilmente attuabile, considerando che lavorando da casa si dovrebbe avere più tempo per svolgere attività extra lavorative.

- Impegno-stress mentale.

Il rischio di impegno mentale potenzialmente patologico per lo smart worker può essere correlato a una serie di condizioni.

Prima di tutto è fondamentale che l'interfaccia uomo-macchina, che può provocare affaticamento mentale, metta il lavoratore nelle condizioni di svolgere la sua attività nel miglior modo possibile e di rimanere connesso con il team per collaborare e comunicare.

Inoltre, il lavoro agile va ben progettato per essere funzionale alle esigenze di benessere del lavoratore che pur svolgendo la sua attività con flessibilità spazio-temporale, deve riuscire ad organizzarsi per poter raggiungere obiettivi, rispettare le priorità e le scadenze e gestire correttamente il carico lavorativo. In pratica le mansioni andrebbero riprogettate ergonomicamente a seconda delle esigenze professionali e private del lavoratore, evitando sollecitazioni che possano causare affaticamento mentale (Rossi, 2021).

Uno studio condotto da Xiao, Becerik-Gerber, Lucas, e Roll nel 2021 evidenzia che i fattori che influiscono sul benessere fisico e mentale dei lavoratori durante il lavoro da remoto sono: l'esercizio fisico, l'assunzione di cibo, la comunicazione con i colleghi, la presenza di bambini a casa, le distrazioni durante il lavoro, l'adeguamento dell'orario di lavoro e l'ambiente in cui si trova e come è strutturata la postazione di lavoro.

Va anche considerato il rischio di isolamento, peraltro imposto dalla condizione propria dello smart worker, che può determinare stress quando ci trova a dover affrontare da soli le ricadute negative della solitudine decisionale ed esecutiva. Se lo smart working viene organizzato correttamente, rispettando le sue caratteristiche principali (di flessibilità organizzativa, volontarietà delle parti, work-life balance e utilizzo di strumenti che consentono di lavorare da remoto), è in grado di garantire una grande autonomia di organizzazione e di gestione delle proprie responsabilità che può ridurre molto il contestuale stress del lavoro.

Come avviene per il lavoro in presenza, nel lavoro agile esiste il rischio di essere incapaci e/o impossibilitati di disconnettersi, essendo sovraccaricati di impegni che tolgono tempo ed energie al lavoratore per le sue attività extra-professionali e socio-relazionali.

Non essere in grado di disconnettersi, vuol dire essere dipendenti dal lavoro, dedicandogli troppo tempo e troppe energie; si può trasformare in una vera disfunzione psicologica e per questo le nuove politiche prevenzionali dovranno tenere conto della

nuova condizione del lavoratore agile.

Secondo Rossi (2021), “il diritto alla disconnessione è oggetto di interesse per tutti gli organismi e le autorità nazionali ed europee deputate alla salvaguardia della salute e della sicurezza dei lavoratori [...]. Il Parlamento europeo, nella risoluzione del 21 gennaio 2021, evidenzia come “l’utilizzo di strumenti digitali per periodi prolungati potrebbe determinare una riduzione della concentrazione e un sovraccarico cognitivo ed emotivo [...], operazioni monotone e ripetitive e una postura statica per lunghi periodi di tempo possono causare tensioni muscolari e disturbi muscolo-scheletrici” [...]. In Italia, in realtà, la Legge n. 81/2017 non ha riconosciuto la disconnessione come un diritto e ha rimesso la regolamentazione della stessa alla negoziazione tra le parti. In assenza di una legislazione uniforme sul territorio comunitario, il Parlamento europeo ha richiesto alla Commissione europea una direttiva che garantisca ai lavoratori la disconnessione al di fuori dell’orario lavorativo e che stabilisca standard di base da rispettare per il lavoro da remoto. Il Parlamento europeo ha sottolineato che le interruzioni del periodo di riposo e l’estensione delle ore lavorative rischiano infatti di configurarsi come straordinari non pagati e di avere un impatto negativo sulla salute, sull’equilibrio tra vita privata e vita professionale e sul riposo dei lavoratori agili” (p. 83).

Anche il rischio di commistione tra vita privata e vita lavorativa può determinare un impegno mentale potenzialmente patologico. L’ambito di vita familiare e relazionale si sovrappone e si interseca a quello lavorativo che si consuma nello stesso ambiente; questa commistione può portare il lavoratore ad una sensazione di inadeguatezza nei confronti sia della prestazione lavorativa sia degli impegni familiari e socio relazionali. Bellmann e Olaf nel 2020 hanno condotto uno studio che mette in evidenza che il lavoro a distanza non è particolarmente nocivo per l’equilibrio con la vita privata in quanto non condiziona gli interessi privati come avviene invece nel caso inverso; inoltre, i lavoratori a distanza sono più soddisfatti del proprio lavoro rispetto agli altri lavoratori e ciò implica una maggiore serenità che viene riportata nella sfera privata.

I rischi a contenuto psico-sociale correlati al benessere organizzativo emergono anche dalle scelte che vengono fatte, per esempio, riguardo a chi opera in smart working e chi no, che possono essere interpretate come forme di discriminazione in termini di sviluppo della professionalità della progressione di carriera, di distorsione nella partecipazione ai processi formativi e informativi (Rossi, 2021).



## **5. Conclusioni**

Individuato che cosa si intende con il termine smart working nel panorama europeo e italiano, come si è sviluppato e come viene utilizzato, si può stilare un profilo dello smart worker performante: è addestrato alla responsabilità, mantiene viva l'attenzione, sa auto-valutare la propria condizione lavorativa, gestisce lo stress lavoro correlato, i fenomeni psicologici specifici come always on / switch off e generali come technostress e burnout, conseguenze negative evidenziate in uno studio di Molino, Ingusci, Signore, Manuti, Giancaspro, Russo e Cortese del 2020; riconosce quando è il momento di uscire dall'isolamento sociale proprio della sua condizione, si sa organizzare e sa pianificare; rende la sua postazione di lavoro domestica sana, sicura ed efficace e fa movimento regolarmente, prendendosi cura di sé stesso.

Ora bisogna stabilire come lo smart worker va gestito, di cosa ha bisogno per sviluppare le sue competenze al meglio e per potersi inserire in un mondo del lavoro che va verso uno sviluppo sostenibile. È necessario anche capire come si possono mitigare i rischi individuati e come si possono valorizzare i vantaggi della sua attuazione.



## CAPITOLO 2

### LA LEADERSHIP DIGITALE

Accanto alla figura dello smart worker si sviluppa quella del leader digitale che dovrà rispondere a nuove esigenze dettate dalla nuova organizzazione e dalle nuove responsabilità. Ma chi è un leader?

#### **1. La leadership tradizionale**

La leadership, termine che proviene dal verbo inglese to lead e che si traduce con condurre, guidare o dirigere, è la capacità di saper orientare e gestire in modo responsabile persone e attività per raggiungere obiettivi definiti.

Nell'antichità greco-romana, nelle opere di Platone e di Aristotele, troviamo diversi riferimenti all'attività di governare che influenzarono le generazioni future di politici, scrittori, pensatori e studiosi. La nascita del concetto di leadership si può far risalire al sociologo Max Weber, che agli inizi del ventesimo secolo, definendo il concetto di carisma come l'insieme di qualità eccezionali, attribuite ad una persona da una comunità, necessarie per compiere missioni collettive, convalida il posizionamento della leadership nel contesto sociologico (Cavalli, 1996).

In letteratura si sono sviluppate diverse teorie sulla leadership: fino ai primi decenni del secolo scorso, troviamo le teorie dei tratti per le quali i leader possiedono determinati tratti personali che possono essere ereditati ma anche acquisiti attraverso la formazione e la pratica. Queste caratteristiche personali si riferiscono alle capacità di suscitare la fedeltà dei seguaci che obbediscono con rispetto e lealtà. Fino alla metà del secolo scorso troviamo le teorie comportamentiste per le quali lo stile di leadership è influenzato dal comportamento del gruppo che il leader dirige; il leader viene osservato in relazione ai suoi comportamenti e agli effetti che questi producono sul gruppo in base alla loro soddisfazione e ai risultati conseguiti. Negli anni Sessanta si sviluppano le teorie situazionali che si fondano sull'idea che non esiste uno stile di leadership unico e migliore degli altri sempre ed in ogni situazione, ma è necessario che ce ne siano diversi tipi che cambiano a seconda del contesto in cui agiscono; una leadership efficace dipende quindi dalla situazione e dall'approccio che un leader sceglie. Successivamente le teorie della leadership transazionale, relazionale e condivisa si concentrano sul raggiungimento degli

obiettivi attraverso scambi reciproci tra leader e seguaci che implicano relazioni bidirezionali che portano a maggior incoraggiamento e motivazione attraverso un processo condiviso per prendere decisioni e condividere responsabilità. A partire dagli anni Settanta la leadership si concentra sull'altro e lo spostamento dell'attenzione dalle esigenze e dagli obiettivi dell'azienda alle esigenze e alle necessità dei dipendenti porta vantaggi all'intera organizzazione (Henderikx & Stoffers, 2022).

Agli inizi del ventunesimo secolo, tra i numerosi modelli che definiscono le caratteristiche della leadership, uno tra quelli di maggiore influenza è di Daniel Goleman, psicologo, scrittore e giornalista statunitense per il quale un leader per essere altamente efficace deve possedere delle competenze specifiche: autoconsapevolezza emotiva, empatia, consapevolezza organizzativa, autocontrollo emotivo, adattabilità, riuscita, visione positiva, stile di comando coinvolgente, influenza, gestione dei conflitti, lavoro di squadra e collaborazione. Queste competenze, che possono essere acquisite attraverso l'apprendimento intenzionale, si basano sulle 4 abilità base dell'intelligenza emotiva (autoconsapevolezza, gestione del sé, consapevolezza sociale e gestione delle relazioni) che è la capacità di controllare con intelligenza sentimenti ed emozioni proprie ed altrui per guidare pensieri e azioni; è un concetto chiave per Goleman per definire sei diverse modalità con cui esercitare la propria influenza sugli altri attraverso le sue caratteristiche principali, l'empatia, la sensibilità e la flessibilità (Patterson, 2008).

Innanzitutto, un buon leader per Goleman deve saper creare risonanza, deve cioè orientare le emozioni in senso positivo, creando motivazione, entusiasmo e interazioni dinamiche e innescando sentimenti favorevoli nel gruppo di persone che dirige. Deve entrare in sintonia con i collaboratori per fare emergere la loro parte migliore e conseguentemente per ottenere sviluppi positivi a livello individuale e organizzativo. Quando invece un leader orienta le emozioni in senso negativo si crea una condizione di dissonanza che non permette la piena realizzazione dell'individuo e di conseguenza del gruppo di lavoro o dell'organizzazione di cui fa parte. Maggiore è il livello di intelligenza emotiva del leader, maggiore è la sua capacità di gestire le proprie ed altrui emozioni.

Goleman individua 6 diversi stili di leadership per affrontare in modo differente le varie situazioni di comando; è fondamentale tenere presente che adottare un solo stile non è sufficiente per essere un leader efficiente, bisogna considerare il contesto e le persone con cui ci si rapporta.

Gli stili che creano risonanza sono 4: il visionario, efficace quando è necessario un rinnovamento; infatti, è poco consigliato quando si ha a che fare con collaboratori esperti che possono avere timore di un cambiamento. Il visionario ispira i collaboratori creando un clima positivo e indicando la meta ma lasciando libera scelta sulla strada da seguire, sviluppando senso di responsabilità e creatività di intervento.

Lo stile coach è efficace quando i collaboratori sono motivati a crescere e a sviluppare le proprie competenze per migliorarsi e superare i propri limiti. Il coach costruisce un rapporto con i collaboratori basato sull'ascolto e sulla fiducia, delega e si affianca a loro nello svolgimento delle attività.

Lo stile affiliativo è efficace quando i collaboratori si sono allontanati o non riescono ad entrare in connessione e hanno bisogno di essere motivati. L'affiliativo è empatico, attento al valore dei collaboratori, dà sostegno emotivo creando rapporti duraturi e forti.

Lo stile democratico è efficace quando si vuole avere consenso o ottenere suggerimenti o spunti da parte dei collaboratori; infatti, non è adatto quando si ha poco tempo per prendere una decisione o quando i collaboratori non sono ben informati o competenti su determinate questioni. Il democratico è empatico ed è in grado di creare coinvolgimento e collaborazione valorizzando l'apporto dei singoli.

Gli ultimi due stili individuati da Goleman creano invece dissonanza. Il leader autoritario, freddo ed intimidatorio impone le sue idee e il suo volere allontanando i talenti e non favorendo un clima di lavoro buono e collaborativo; richiedendo subordinazione senza coinvolgere, ottiene buoni risultati immediati in situazioni di emergenza nelle quali, però, può anche creare risonanza in quanto, direttive date in modo chiaro e perentorio potrebbero essere utili per sbloccare abitudini organizzative negative o per neutralizzare collaboratori incompetenti o che creano ostacoli.

Lo stile battistrada è estremamente efficace per ottenere dei risultati eccellenti grazie a collaboratori motivati e competenti; infatti, il leader battistrada interviene in prima persona ponendosi come punto di riferimento tecnico per il proprio lavoro, per mostrare la direzione e il modus operandi; non è particolarmente attento alle relazioni e produce una elevata pressione sui collaboratori che, se non sono altamente preparati, possono contribuire a creare un clima estremamente negativo. Questo stile può però anche creare risonanza in quanto proponendo standard elevati di prestazione, porta i

collaboratori a raggiungere livelli eccellenti di competenza (Goleman, 2004).

Goleman si chiede cosa accadrà nei successivi 25 anni (il suo testo è stato scritto nel 1995) all'intelligenza emotiva. L'introduzione dell'intelligenza artificiale sui luoghi di lavoro si dimostrerà a suo favore perché le interazioni umane non potranno essere sostituite dalle macchine e gli individui che hanno un buon livello di intelligenza emotiva saranno avvantaggiati, in quanto sapere governare e gestire gli stati d'animo dei propri collaboratori è la chiave per garantire lo sviluppo economico e culturale, nelle piccole comunità aziendali come nell'intera società (Goleman, Blum, & Lotti, 1999).

## **2. La leadership digitale**

La digitalizzazione nelle aziende è iniziata con l'uso dei computer in cui vengono gestiti i dati digitali, si è poi manifestata come automazione dei processi aziendali, e in seguito ha portato a modificare i modelli di business e le strutture organizzative con il rapido sviluppo e l'integrazione delle nuove tecnologie digitali emergenti come Big Data, Cloud Computing, Social Media, Intelligenza Artificiale, Realtà Aumentata ecc....

La digitalizzazione dirompente è diventata una vera e propria trasformazione digitale che non riguarda solo le aziende ma si riversa inevitabilmente, come processo continuo e crescente, sull'economia e sul modo di fare business. Le aziende si ritrovano ad operare in modo più veloce e flessibile e hanno bisogno di ripensare alla propria struttura e ai propri valori per mantenersi competitive (Klein, 2020).

L'innovazione tecnologica accelera e influenza la vita quotidiana e il business che si vede trasformato nell'organizzazione e nei processi e deve affrontare sfide strategiche, culturali ma anche di gestione. Si rende necessaria una leadership incentrata sull'altro che con empatia, umiltà e flessibilità favorisce lo sviluppo delle interazioni e delle cooperazioni e una leadership strategica che costruisce e guida la trasformazione (Henderikx & Stoffers, 2022).

Il leader non è più un saggio sul palco o un eroe, ma diventa un coach che non trasmette solo contenuti ma progetta esperienze partecipative, fornisce feedback e promuove relazioni; ha a che fare con individui attivi che lavorano per sviluppare conoscenze, che hanno bisogno di ambienti, anche virtuali, efficaci e sicuri in cui sperimentare il loro sapere e le loro competenze acquisite e sviluppate, in cui il team, il lavoro congiunto, la dinamicità, la flessibilità e la connessione sono i protagonisti. Non

valgono più solo l'esperienza, l'anzianità e le prestazioni aziendali ma il leader deve dimostrare agilità, creatività e capacità di guidare e collegare i team; velocemente assume responsabilità importanti e tempestivamente deve trovare nuove soluzioni, non basta che sappia quello che bisogna fare, perché la velocità della trasformazione digitale impone che sia creativo e flessibile come i suoi collaboratori (Klein, 2020).

Il leader di oggi, punto di riferimento per tutti gli stakeholder dell'azienda, deve essere gentile: ascolta, è empatico e non nasconde le emozioni che usa per creare coesione e responsabilizzazione del proprio team. Le organizzazioni guidate da leader gentili sono più attrattive per i talenti, perché generano motivazione e senso di partecipazione alle decisioni (Boccardelli, 2022). Il leader gentile mira a creare valore e diventa un facilitatore: facilita le relazioni interne ed esterne all'azienda con lo scopo di sollecitare soluzioni nuove ed inesplorate per prodotti o servizi o processi; facilita la produzione di senso e l'engagement delle persone che avendo riscoperto, in questi ultimi anni grazie allo smart working, il valore del tempo e dello spazio, in azienda cercano soprattutto benessere. La gentilezza è l'unico strumento capace di creare sintonia ed empatia per tenersi stretti i collaboratori (Spagnuolo, 2022b). La leadership gentile è un approccio imprescindibile per i leader di oggi e di domani (Spagnuolo, 2022a).

Alcuni comportamenti di leadership possono essere considerati obsoleti, come per esempio quelli di microlesione di rigidi protocolli, perché non si adattano ai bisogni e alle competenze attuali; altri comportamenti, come la fiducia e l'integrità, possono essere considerati durevoli, perché si pensa che possano sostenere la società qualora venisse danneggiata dalla tecnologia che via via diventa sempre più potente; i comportamenti emergenti della leadership altro-centrica, invece, diventano fondamentali e riguardano le competenze trasversali, le capacità collaborative, relazionali e l'empatia.

Si possono identificare 4 nuove mentalità che si adattano ai leader e ai suoi collaboratori dell'era digitale: la mentalità del produttore che è incentrato sul cliente, esperto digitale, che prende decisioni scrupolosamente e eccelle nell'esecuzione; la mentalità dell'investitore che è focalizzato sulla comunità, propenso a scoprire le nuove opportunità, investe nel talento e nelle idee e dà valore alla sostenibilità; la mentalità del connettore che è in grado di guidare le persone e le aziende attraverso un cambiamento radicale, attraverso partnership affidabili, costruzione di relazioni e senso di appartenenza; infine, la mentalità dell'esploratore che con curiosità, cerca input

all'esterno e testando, provando, imparando e ripetendo sa creare diversi modelli di business ed efficienti strategie digitali.

Secondo Henderikx e Stoffers (2022) "Creating communities of managers and employees that possess these mindsets divided among their members facilitates effective collaboration toward a common goal. The need for disparate mindsets is evident, especially those that allow adapting faster to continuously changing organizational environments due to rapid digital developments, such as big data, blockchain technology and artificial intelligence" (p. 12).

Con il progressivo passaggio dal fare digitale all'essere digitale, si va verso lo sviluppo della figura del leader digitale che pensa, agisce e reagisce diversamente su strategia aziendale, modelli di business, funzione IT, piattaforme aziendali, mentalità, competenze e luogo di lavoro, che si apre alla sperimentazione e all'innovazione (Henderikx & Stoffers, 2022).

La leadership digitale guida il processo che crea le radici per la trasformazione stimolando i cambiamenti e l'innovazione, guida l'operationalizzazione e l'implementazione della digitalizzazione consentendo di avere una visione chiara e significativa del processo, delle strategie da attuare e degli obiettivi da raggiungere.

I leader digitali hanno un impatto positivo sul successo dell'azienda quando sono in grado di condividere il potere e di aiutare i collaboratori e/o i colleghi a prendere le decisioni giuste; quando gestiscono il lavoro del team in maniera efficace e i risultati vengono condivisi; quando con flessibilità si adattano alle mutevoli circostanze per raggiungere l'obiettivo; quando individuati scopo e direzione, sanno come raccontarli per coinvolgere il team; quando sanno creare rapporti autentici, basati su fiducia, integrità ed equilibrio con lo scopo anche di stabilire una buona reputazione aziendale (Della Corte, Del Gaudio & Sepe, 2019).

Le caratteristiche della leadership digitale possono essere divise in 3 gruppi: le caratteristiche generali della mentalità digitale, quelle legate all'atteggiamento di leadership sociale e quelle legate al business digitale.

Le caratteristiche generali della mentalità digitale sono legate alla adattabilità necessaria per guidare il processo di cambiamento, alla agilità e alla creatività nell'agire, all'accettazione di imparare dagli errori, all'essere curiosi esploratori coraggiosi, all'assertività con cui comunicare con persuasione e costanza, alla capacità di analizzare



le situazioni e i dati disponibili per orientare l'azione verso la conoscenza e l'innovazione e al life long learning.

Il secondo gruppo di caratteristiche delle leadership digitale è legato all'atteggiamento di leadership sociale; alla motivazione che un leader deve possedere e deve trasmettere riguardo all'affrontare le difficoltà di costruire una cultura di trasformazione eliminando la resistenza al cambiamento. Il leader digitale dovrebbe saper delegare democraticamente, ovvero gestire le attività eliminando il più possibile le burocrazie e le gerarchie e delegando i compiti in base alle competenze dei dipendenti; dovrebbe preferire quindi la fiducia al controllo. È anche importante che sviluppi intelligenza sociale che gli permette di ascoltare, dialogare, integrarsi e lavorare con altre persone.

Essendo il mondo digitale caratterizzato dalla trasparenza, intesa come disponibilità di avere sempre e ovunque qualsiasi tipo di informazione, il leader digitale deve dimostrare di essere schietto e sincero nella comunicazione per non creare fraintendimenti sia all'interno che all'esterno dell'azienda. Deve essere un campione di diversità non solo di genere e cultura ma anche di opinioni, esigenze e requisiti dei collaboratori.

Fondamentalmente è necessario che il leader digitale si comporti in modo etico.

La caratteristica più importante del terzo gruppo è senz'altro l'essere visionario e innovativo, avere una visione ampia di come le cose possono essere trasformate in digitale e avere una mentalità imprenditoriale futurista, guardare al futuro e muoversi verso l'innovazione stimolando i collaboratori attraverso una strategia digitale che però rimanga conforme alla strategia complessiva dell'azienda. È anche importante saper creare e coordinare team competenti sparsi nella rete ed essere un talent scout digitale per saperli scegliere e attrarre attraverso sistemi di reclutamento aperti e flessibili. Le possibilità delle tecnologie digitali devono essere ben comprese per poter guidare al meglio la trasformazione dell'azienda; serve quindi possedere intelligenza digitale che comprende capacità tecniche, competenze informatiche e competenze sulle tecnologie digitali e sulla cultura digitale. Per la sua natura di evocatore di cambiamenti e di traghettatore nel processo di trasformazione, il leader digitale deve essere un maestro di complessità, deve quindi capire e interpretare situazioni complesse e risolvere problemi in situazioni conflittuali.

La business intelligence è un'altra caratteristica importante, è necessaria per sapere

come raccogliere e analizzare dati per sviluppare nuovi modelli di business digitale.

Infine, per mantenere equilibrio tra il nuovo e il vecchio, tra aree di business nuove ed esistenti, tra tendenze moderne e tradizioni passate e tra innovazione e integrazione, è necessario avere ambidestrezza (Klein, 2020).

L'ambidestrezza si riferisce alla capacità delle organizzazioni di conciliare efficienza e cambiamento, di trarre il massimo profitto dalle attività esistenti e di esplorare nuove strade.

In queste organizzazioni operano i leader ambidestri, dotati di comportamenti complementari di apertura e di chiusura che vengono usati in base al cambiamento delle situazioni.

La leadership di apertura è propria di chi esplora e stimola ad esplorare per ottenere nuove conoscenze, per trovare metodi per la realizzazione dei compiti, per dare spazio a nuove idee, per attivare la ricerca, la sperimentazione e l'innovazione. La leadership di chiusura è propria di chi non lascia molto spazio ai collaboratori che per lo più agiscono in attività standardizzate o di routine ben definite, che sviluppano qualcosa di già esistente. La leadership ambidestra è l'abilità di essere flessibile e di alternarsi fra i due poli opposti, esplorazione e sfruttamento, in base alla situazione (Kafetzopoulos, 2021).

I leader ambidestri riconoscono le contraddizioni che emergono dai dilemmi strategici e organizzativi e sanno bilanciare le incongruenze, sono multitasking, aggiornano rapidamente le proprie conoscenze, abilità e competenze, possiedono grande esperienza nella gestione di cambiamenti radicali e imprevisti e possiedono la capacità di gestire la diversità (Della Corte et al., 2019).

Il mondo del lavoro si presenta ai leader digitali come eterogeneo, considerando soprattutto le caratteristiche blended del contesto smart working (off-site e modalità di lavoro in loco), per le quali l'ambidestrezza risulta essere particolarmente efficace: regole e autonomia, controllo e fiducia si alternano a seconda della specifica modalità di lavoro e delle contingenze.

Le variabili relative agli smart worker si riferiscono alle loro competenze digitali, in quanto se sono ben qualificati non hanno bisogno di particolari direttive, se lo sono meno hanno bisogno di maggiori indicazioni e orientamento e anche di maggiore controllo.

Anche per età e generazione di appartenenza gli smart worker si differenziano come

atteggiamento verso il digitale: per i nativi digitali è un modo di lavorare quasi naturale, mentre per i lavoratori tradizionali è previsto un adattamento o anche, in casi estremi, una resistenza al cambiamento che non favorisce lo sviluppo di un buon rapporto con il proprio leader. Lo smart working è utilizzato in modo efficace maggiormente nelle grandi e medie aziende strutturate dove è possibile riprogettare spazi e tempi. Un ultimo aspetto da considerare è legato al ciclo di vita dell'implementazione del progetto smart working: durante la fase iniziale le organizzazioni di solito hanno bisogno di comportamenti più orientati all'esplorazione (sperimentazione, ricerca e assunzione di rischi), mentre durante la fase matura hanno bisogno di comportamenti più orientati allo sfruttamento delle procedure e delle regole effettive (Binci & Scafarto, 2019).

Binci e Scafarto (2019), hanno presentato un modello per descrivere scenari differenti derivati dalle peculiarità dovute all'adozione o meno dello smart working. Il modello considera 4 quadranti principali basati sulla combinazione di diversi gradi di leadership direttiva e di responsabilizzazione per descrivere 4 diversi contesti in cui le organizzazioni aziendali si collocano e si fanno guidare da stili diversi di leadership.

Nel Quadrante I, troviamo una combinazione di carenza di entrambi gli stili di leadership, ci si riferisce a lavoratori autonomi o a imprenditori individuali

Nel Quadrante II ci si riferisce ad aziende di assistenza sanitaria, pubbliche amministrazioni e servizi di pubblica utilità ma anche grandi imprese che sono complesse per dimensioni e necessitano di una elevata standardizzazione, di procedure e di meccanismi decisionali verticali; il leader è chiamato a controllare produttività e comportamento dei collaboratori che devono seguire regole precise, e sono esclusi dal processo decisionale; quindi troviamo un grado di leadership direttiva maggiore rispetto a quello della leadership responsabilizzante. Da non trascurare la capacità di questo tipo di organizzazione che sono in grado di orientarsi in modo flessibile in caso di emergenze o di imprevisti in cui la modalità di leadership maggiormente efficace è quella di responsabilizzazione.

Nel Quadrante III ci si riferisce ad organizzazioni altamente flessibili, poco formalizzate e burocratizzate, di piccole dimensioni o start-up. Il leader in questo caso responsabilizza il team che partecipa al processo decisionale, alla ricerca di soluzioni per ottenere risultati efficaci ed efficienti attraverso una flessibilità operativa. In questo caso è richiesto il passaggio alla leadership direttiva quando si decide di far crescere l'azienda

o di strutturarla maggiormente per cui sono necessarie più regole, procedure e gerarchia.

Nel Quadrante IV ci si riferisce a organizzazioni che vivono il cambiamento digitale, grandi aziende che sfruttano il potenziale dell'innovazione in cui il fenomeno dello smart working è diffuso.

I due stili di leadership in questo caso si uniscono nello stesso contesto per soddisfare i requisiti della complessa natura dei processi smart working. I leader adottano, insieme ai lavoratori un approccio misto orientato all'autonomia, alla fiducia all'orientamento al risultato ma anche alle regole, alle procedure e al controllo. Pertanto, è necessaria una leadership ambidestra.

Gli smart worker sono, infatti, lavoratori peculiari che, hanno bisogno di autonomia e fiducia e di una guida flessibile, quando lavorano a distanza, ma di una leadership direttiva quando sono in sede. La peculiarità blended dello smart working ha esigenze diverse, a volte opposte che si possono soddisfare adottando un approccio ambidestro che implica nuove capacità relazionali o anche la combinazione di competenze provate, utilizzate in modo diverso o innovativo. Tutti i lavoratori dovrebbero essere in grado di passare da comportamenti legati all'approccio direttivo a quelli legati all'approccio dell'empowering per garantire di portare a termine un compito (Binci & Scafarto, 2019).

Il leader digitale oltre a dover affrontare la trasformazione digitale deve considerare che una nuova generazione sta entrando nel mondo del lavoro, i Millennial o generazione Y, la quale ha una approfondita conoscenza del digitale, considera il lavoro come un mezzo, dà valore al multitasking, all'ottimismo, al senso del risultato, al networking, al social & digital, vuole lavorare con persone brillanti e creative per creare in modo collaborativo l'identità dell'organizzazione di cui fa parte (Botteri & Cremonesi, 2016; Henderikx & Stoffers, 2022).

Va inoltre considerata l'integrazione in alcuni progetti, di liberi professionisti che sempre più spesso collaborano con i team di lavoro coadiuvando i dipendenti di un'azienda. Sono lavoratori che hanno scelto di poter gestire il proprio tempo e la propria professione in modo autonomo, preferiscono rapporti di lavoro agili e liberi, lavorano prevalentemente a distanza da casa o negli spazi di coworking e vanno opportunamente gestiti e integrati nel gruppo di lavoro (Steude, 2021).

### **3. La gestione dello smart worker**

A livello pratico il leader digitale come gestisce lo smart worker?

Per garantire una efficiente operatività quotidiana il leader digitale deve rimodulare le sue competenze in ambito organizzativo, strategico e di pianificazione, comunicativo e di negoziazione, empatico ed emotivo, verso le esigenze dello smart working che è caratterizzato da dematerializzazione di tempo e spazio, da velocità e movimento.

È necessaria una forte capacità di organizzazione e di pianificazione delle attività nel tempo dilatato e senza confini; per colmare la distanza spaziale è necessaria la capacità di definizione di orientamento e criteri base univoci, chiari e ben definiti.

La flessibilità che viene richiesta al leader digitale si riferisce, oltre che ai comportamenti a vantaggio dell'azienda, anche a quelli a vantaggio dei collaboratori che potranno seguire il suo esempio di un buon equilibrio nella gestione del proprio work-life balance.

In un'ottica di inclusione e collaborazione è importante che venga tenuto presente che i lavoratori in presenza e quelli a distanza sono trattati inevitabilmente in modo diverso ma questo dovrebbe essere trasformato in valore o opportunità di scambio di prospettiva.

Adottando forme di smart working è possibile che si creino forme di perdita di certezze e senso di isolamento che possono essere mitigate attraverso la prossimità anche virtuale del leader che deve garantire che l'aspetto personale e relazionale non venga trascurato.

Si passa ad una gestione per risultati basata su un rapporto di fiducia reciproca e di responsabilizzazione dove le attività vengono valutate in base al raggiungimento degli obiettivi concordati, alla connettività relazionale che misura il numero di relazioni interne ed esterne, all'innovazione che misura il numero di idee proposte e di progetti innovativi gestiti, alla responsabilità dimostrata nel rispetto delle priorità, nella disponibilità di flessibilità e nell'aggiornamento tecnologico (Botteri & Cremonesi, 2016).

Inoltre, i lavoratori di alcune aziende come Amazon, Uber e Deliveroo, sono supervisionati da una gestione automatizzata e algoritmica che attraverso l'intelligenza artificiale assegna lavori, comunica istruzioni, misura la produttività e monitora i progressi. Una sentenza del tribunale ha suggerito che l'intelligenza artificiale può essere legalmente considerata un capo, che viene considerato dai lavoratori più imparziale e più

affidabile di un manager. I principali svantaggi dell'utilizzo dell'intelligenza artificiale riguardano l'aspetto legato alla sicurezza e alla privacy; il controllo artificiale viene vissuto come sorveglianza, la mancanza di trasparenza su come opera l'intelligenza artificiale provoca insicurezze e la mancanza del contatto umano si fa decisamente sentire. In questi gap si dovrebbe inserire l'operato di un leader digitale efficiente che riconosce i limiti dell'intelligenza artificiale e contribuisce a colmare le lacune che si vengono a creare nell'operatività dei dipendenti.

A seconda di come viene implementata l'intelligenza artificiale sono più o meno evidenti i suoi benefici: sicuramente riduce i costi, pensando alle ore di lavoro risparmiate per ricercare, analizzare, elaborare dati e pensando alla maggiore facilità di pianificare e allocare risorse a seconda delle necessità di produzione.

Assumendo che l'intelligenza artificiale non contenga pregiudizi, si può pensare che sia di supporto per il processo decisionale basato meramente su dati che altrimenti potrebbe essere influenzati da favoritismi umani.

Un esempio dell'utilizzo della gestione algoritmica che è vantaggioso sia per il datore di lavoro che per il dipendente è quello dell'azienda IBM, la cui intelligenza artificiale identifica i dipendenti, con una precisione del 95%, che desiderano lasciare il posto di lavoro e suggerisce azioni di retention personalizzate. Inoltre, viene utilizzata per offrire ai dipendenti piani di sviluppo, combinando dati su attività e corsi di formazione, per affrontare obiettivi, nuove sfide o situazioni complesse supportando i manager nelle attività di sviluppo delle competenze dei collaboratori.

In questo caso, la gestione algoritmica aiuta manager e dipendenti a migliorarsi nel proprio lavoro (Henderikx & Stoffers, 2022).

#### **4. Conclusioni**

Il leader digitale è, a seconda del contesto, dinamico, agile e creativo, altro-centrico, inclusivo, ambidestro e gentile, contribuisce a creare la trasformazione digitale nelle aziende necessaria perché siano competitive e orientate verso il futuro e lavora con gli altri, concedendo quanta più autonomia possibile con approccio empatico e collaborativo con il quale va incontro alle esigenze dei collaboratori che siano lavoratori tradizionali, smart worker, millennial o liberi professionisti.

Il leader digitale è efficace quando mostra flessibilità comportamentale, quando a

seconda delle situazioni utilizza lo stile di leadership più appropriato (Binci & Scafarto, 2019).

Pensando ora alla formazione in questo contesto di trasformazione, che contenuti e che modalità saranno efficaci perché si possa imparare a rispondere alle nuove esigenze e necessità del mondo digitale?





## **CAPITOLO 3**

### **LA FORMAZIONE NELL'ERA DIGITALE**

Cambiando obiettivi, valori, esigenze, rischi, prospettive e aspettative gli smart worker e i leader digitali hanno bisogno di essere guidati verso nuovi orientamenti e nuove regole per poter rispettare il contesto trasformato e in continua evoluzione in cui operano.

#### **1. Apprendimento permanente e formazione continua**

Nel 2020 l'UNESCO ha pubblicato il rapporto *Futures of Education* che esplicita la necessità di una cultura globale dell'apprendimento permanente per affrontare le sfide dei prossimi decenni: la crisi climatica, le disuguaglianze, il nuovo panorama imposto dalla pandemia e il cambiamento demografico e tecnologico.

L' apprendimento permanente è un processo di autoeducazione e auto-orientamento ed è necessario per rimanere connessi alla realtà; oggi rappresenta una richiesta costante data la crescente complessità operativa delle attività e la crescente velocità di cambiamento tecnologico (Steude, 2021).

Nel quadro dell'apprendimento permanente rientra la formazione continua che si riferisce all'aggiornamento e allo sviluppo delle attitudini, all'arricchimento delle conoscenze, al miglioramento delle qualificazioni tecniche o professionali che portano l'adulto a evolvere il suo comportamento in prospettiva di crescita individuale e di partecipazione ad uno sviluppo socioeconomico e culturale equilibrato e indipendente (Cornacchia & Tramma, 2019).

La pandemia che ci ha recentemente colpito, oltre a modificare il modo di lavorare e ad accelerare il processo di digitalizzazione ha fatto emergere nuovi bisogni produttivi, formativi e occupazionali e la necessità di sviluppo di nuove competenze ma allo stesso tempo ha anche creato nuove instabilità.

Le organizzazioni per restare competitive hanno risposto alle nuove esigenze con investimenti in tecnologie digitali, con l'adozione di nuovi stili di leadership, di nuove procedure, processi e strategie e con una cultura formativa rinnovata che considera non solo il contesto professionale ma anche quello familiare e sociale.

Per gestire il cambiamento i lavoratori devono aggiornare continuamente le loro competenze digitali, trasversali e di resilienza auto-formativa; devono imparare ad utilizzare le tecnologie e a capire se e quando è necessario aggiornarsi su qualche prodotto, procedura o sistema che faciliti lo svolgimento di una determinata attività; devono sfruttare la possibilità di apprendere in modo libero, autodiretto e autonomo e infine devono allenare le loro competenze trasversali che li orientano verso l'interazione e il coinvolgimento, verso la creatività e l'orientamento al risultato.

Si creano nuovi ruoli e nuove opportunità per cui è necessario un upskilling, per aggiornare e incrementare le attuali competenze o un reskilling, per acquisirne di nuove, utili per potersi reinventare nel mondo del lavoro.

La formazione, quindi, deve diventare facilmente fruibile e garantire benessere; deve andare incontro principalmente al lavoratore come persona, attivando servizi di supporto psicologico o percorsi di sviluppo, che assicurino uno stato positivo di benessere. La formazione deve essere progettata per incrementare l'occupabilità e il well being dei lavoratori.

Per questo viene richiesto alla funzione Risorse Umane di adottare un approccio olistico, di monitorare costantemente la soddisfazione dei lavoratori sulle iniziative formative e di welfare attivate, di prestare costante attenzione alle trasformazioni sociali, tecnologiche e normative per garantire una formazione continua che risponda ad esigenze personali e professionali; viene inoltre richiesto di diffondere una cultura di apprendimento continuo che spinga i lavoratori verso la responsabilizzazione del proprio lavoro e del proprio benessere psicofisico (Biasin & Marin, 2021).

Perché i dipendenti siano reattivi nei confronti dell'innovazione, devono essere stati preparati durante il periodo dell'istruzione. Le scuole e le università svolgono un ruolo strategico per lo sviluppo di questo comportamento, promuovendo l'acquisizione delle competenze digitali, incoraggiando gli studenti a svolgere attività in modo autonomo, perché diventino in grado di prendere decisioni consapevolmente e di risolvere problemi e facendo in modo che gli studenti acquistino una visione trasformativa che consenta loro di guardare al futuro e di anticipare i tempi (Soehari & Budiningsih, 2020).

La commissione europea a tal proposito ha elaborato nel 2018 un documento che invita tutti gli stati membri a promuovere la formazione dei lavoratori e l'istruzione dei ragazzi anche in ambito digitale. La competenza digitale è una delle 8 competenze chiave

per l'apprendimento permanente individuate dal Parlamento Europeo nella raccomandazione del consiglio del 22 maggio 2018, per “la realizzazione e lo sviluppo personali, l'occupabilità, l'inclusione sociale, uno stile di vita sostenibile, una vita fruttuosa in società pacifiche, una gestione della vita attenta alla salute e la cittadinanza attiva. Esse si sviluppano in una prospettiva di apprendimento permanente, dalla prima infanzia a tutta la vita adulta, mediante l'apprendimento formale, non formale e informale in tutti i contesti, compresi la famiglia, la scuola, il luogo di lavoro, il vicinato e altre comunità” (p. 7).

Lo Skills Outlook 2021 dell'OCSE ha sottolineato che la pandemia e la conseguente crisi generata, hanno reso più evidente la necessità della prospettiva dell'apprendimento permanente che già prima del Covid-19, grazie al progresso tecnologico, all'automazione e alla digitalizzazione, era emersa per superare la visione dell'esistenza divisa in tre fasi distinte: istruzione, lavoro e pensione.

Ai lavoratori è richiesto di espandere la propria preparazione per poter tenere il passo con lo sviluppo tecnologico e mantenere competitiva la propria occupazione. Dal rapporto dell'OCSE del 2021, però, si evince che 8 adulti su 10 con un basso livello di istruzione non partecipano ad attività di formazione e non lo fanno neppure 4 adulti su 10 con un alto livello. La situazione con il Covid-19 non è migliorata: l'apprendimento informale e quello non formale hanno subito una flessione considerevole soprattutto tra i lavoratori con qualifiche medio basse, contribuendo ad allargare il divario con i lavoratori maggiormente qualificati.

La situazione del nostro Paese appare svantaggiata rispetto agli altri paesi sia per quanto riguarda la formazione degli adulti sia per quanto riguarda l'origine dello svantaggio che si può identificare nella carenza di competenze scolastiche essenziali, rivelata dai test PISA.

La trasformazione innescata dalla pandemia ha evidenziato come le richieste di competenze e di lavoro possono rapidamente cambiare e di conseguenza è necessaria un'efficace capacità di adattamento e una formazione rinnovata e rispondente alle nuove esigenze.

I Governi sono invitati dall'OCSE a creare politiche di formazione continua basate su inclusività, accessibilità e adattabilità e a offrire opportunità di apprendimento diversificate per dare maggior forza alla qualità dell'istruzione e del training. Le

competenze acquisite vanno convalidate e certificate e va sfruttato al massimo il potere della tecnologia ponendo particolare attenzione a non creare nuove diseguaglianze che si possono creare considerando le disparità presenti nelle competenze (Licini, 2021; OECD, 2021).

## **2. Risposte della formazione alle sfide dell'era digitale**

La formazione nell'era digitale deve tener presente che ci sono più generazioni a fronteggiare la trasformazione, ognuna con un modo proprio di apprendere ma con lo stesso obiettivo di accrescere o sviluppare le proprie competenze per affrontare le nuove esigenze e le nuove sfide.

Ci sono i baby boomers che possono mostrare resistenza alle novità, confrontano il presente al passato e ricercano alternanza di teoria e pratica.

La generazione X che non ama la staticità e cerca novità, vuole sfide che preferisce gestire autonomamente e ricerca motivazione con delega e coinvolgimento.

I millennials o generazione Y vanno sfidati, premiati, motivati con feedback frequenti con comportamenti che servono a ispirare fiducia e creare un senso di comunità; per loro fare è più importante di sapere; agiscono provando, tentano, sbagliano e ricominciano da capo; apprendono attraverso pillole formative, giochi e simulazioni; vivono il tempo come essenziale e vogliono partecipare alla risoluzione dei problemi.

Infine, i nativi digitali o generazione Z per i quali la formazione deve riguardare ogni aspetto della vita e deve essere fruibile da tutti in ogni momento.

In sintesi, si passa da guardare, leggere e ascoltare al fare, simulare e sfidare; il comando e il controllo si trasformano in confronto, discussione e applicazione; la formazione aziendale da leva tattica si trasforma in soluzione strategica; si passa da senso di rispetto di specifiche disposizioni impartite, a senso di responsabilità nei confronti di sé stessi e della propria azienda (Botteri & Cremonesi, 2016; Henderikx & Stoffers, 2022).

La formazione tradizionale è attività principalmente formale che prevede eventi formativi dove la conoscenza viene trasmessa e i lavoratori vengono formati per imparare un mestiere.

La formazione digitale è continua e mira a diventare un elemento chiave della cultura aziendale; è favorita dal social learning che oltre a promuovere la formazione

nell'ambiente di lavoro, incoraggia la condivisione del sapere tra esperti e colleghi. Social learning vuol dire imparare in contesti reali, in scenari e situazioni concrete, interagendo con i colleghi; vuol dire imparare just in time adottando nuovi modelli di apprendimento, come per esempio quello sviluppato dal Center for Creative Leadership, 70:20:10: il 70% della conoscenza deriva dall'apprendimento informale dell'esperienza sul posto di lavoro, il 20% dall'apprendimento sociale grazie all'interazione con gli altri e il 10% da momenti di formazione formali e strutturati (Varanini & Colombo, 2021; Clardy, 2018).

La formazione non è solo responsabilità della Direzione Risorse Umane ma anche di chi ha a che fare direttamente con i dipendenti, i manager o i leader digitali che hanno il compito di fornire significati, costruire collaborazione e consenso e individuare punti di forza degli individui; sono figure fondamentali per rendere efficace il passaggio dell'organizzazione nell'era digitale perché rappresentano un punto di riferimento per i propri collaboratori. Per essere tali devono essere formati adeguatamente: non servono più assessment, training e coaching ma sono necessari programmi di sviluppo legati a simulazioni, problem solving e progetti reali per imparare a gestire e a trasmettere la conoscenza, per imparare ad assumersi i rischi dell'esporsi agli altri, per imparare a gestire pregiudizi, inclusione e diversità (Soehari & Budiningsih, 2020).

Seguire regole condivise per perseguire obiettivi di benessere e di miglioramento della condizione di lavoro, per prevenire i rischi collegati al lavoro agile, deve diventare prerogativa non solo dei lavoratori che si devono occupare della tutela della propria salute, ma anche dei leader che gestiscono il loro lavoro e dell'azienda che deve essere garante della salute e sicurezza del lavoratore.

Le principali regole da seguire riguardano l'organizzazione di spazi, tempi, strumenti e attività lavorative che devono mantenere un equilibrio con quelle della vita privata.

Addestrare alla responsabilità è un modo versatile di concepire la tutela della salute sul lavoro, la migliore modalità per ottenerlo è sviluppare corsi di formazione on-line o video informativi sulla valutazione del rischio lavorativo e sulle buone pratiche da seguire durante l'attività lavorativa.

Un altro modo è mantenere viva l'attenzione con una comunicazione efficace, usando strumenti interattivi che destino interesse e riducano la sensazione di isolamento che il lavoratore agile potrebbe vivere. Con l'utilizzo di brevi questionari di

autovalutazione sulla propria condizione lavorativa, si vuole ottenere che il lavoratore diventi responsabile della propria salute e sicurezza attraverso l'attenzione che pone verso il proprio contesto.

Infine, grazie al supporto di esperti che sono chiamati ad intervenire per gestire le criticità, vengono forniti al lavoratore il supporto e la strumentazione necessaria a limitare le complessità riscontrate (Rossi, 2021).

La formazione si trova a dover affrontare il pensiero mobile che non è semplicemente conoscere e saper utilizzare bene i tools adeguati o comunicare qualsiasi cosa su qualsiasi applicazione, ma è ottimizzare le risorse e il tempo, ossia usarlo responsabilmente ed evitarne lo spreco per valorizzare al massimo il talento delle persone (Carriero, 2020).

Secondo Rossi (2021), il tempo è un bene incommensurabile. “Ecco perché la sfida del lavoro al giorno d'oggi è riuscire a non togliere tempo alle passioni, alle relazioni e a tutto ciò che rende alta la qualità della vita. Per raggiungere tale obiettivo non si tratta solo di utilizzare tools o metodi “moderni”, quanto più di ispirare la propria vita professionale al pensiero agile adottando il criterio della responsabilità” (p. 95).

La mentalità agile ci stimola a migliorarci, perché per stare dietro all'innovazione dobbiamo continuamente aggiornarci e prepararci a collaborare anche con strutture automatizzate ed è lo smart working a prepararci a tutto ciò (Rossi, 2021).

Il capitale umano è rappresentato dalle persone con le proprie competenze e capacità che contribuiscono a creare valore per un'organizzazione; ogni collaboratore può apportare al proprio lavoro molte caratteristiche individuali che partecipano a raggiungere il successo di un'azienda. Il capitale umano adeguatamente ottimizzato è la risorsa più strategica di un'azienda perché riflette il suo valore, favorisce l'accrescere della sua competitività e il potenziamento della sua performance.

Ogni organizzazione deve essere in grado di valorizzare il proprio capitale umano attraverso programmi di formazione che mirano allo sviluppo delle competenze necessarie per migliorarne le prestazioni. Questi programmi dovrebbero riguardare l'introduzione del digitale negli ambienti e nelle modalità di erogazione della formazione e negli strumenti di valutazione della stessa; lo sviluppo delle competenze va implementato affinché si creino le condizioni ottimali per svolgere il lavoro a distanza: va migliorata l'empatia degli individui nei confronti della propria carriera, empatia che

spinge la persona a mostrare le sue capacità al meglio; il leader e il personale dell'organizzazione deve imparare a dare direttive senza ordinare; va stimolato lo sviluppo della fiducia reciproca per migliorare la comprensione interpersonale e la collaborazione; le competenze personali, quali integrità, moralità, onestà e responsabilità vanno migliorate per raggiungerne l'efficacia; va stimolata la cooperazione dei dipendenti che devono sentirsi liberi di esprimere le proprie idee per potersi confrontare liberamente.

Per migliorare le prestazioni del personale sono molto utili i programmi di sviluppo delle compensation: l'aumentato della remunerazione, le promozioni di carriera, l'erogazione di premi produzione oppure i programmi specifici di welfare, che fanno da leva per ottenere maggior coinvolgimento e motivazione a raggiungere gli obiettivi.

Infine, per migliorare le prestazioni del personale di un'azienda risulta molto efficace investire nella loro crescita professionale progettando e pianificando programmi integrati e trasparenti di sviluppo della carriera che non solo favoriscono l'employer branding ma sono usati per attrarre e trattenere i talenti (Soehari & Budiningsih, 2020).

Il supporto alla formazione del capitale umano dovrà indirizzarsi verso lo sviluppo di competenze che promuovono l'apprendimento costante, l'adattamento, le abilità imprenditoriali, la responsabilizzazione, l'inclusione e la creatività. Agendo in un'ottica strutturale e non più emergenziale, la formazione punterà a produrre conoscenza aperta, flessibile, pronta a adeguarsi alle trasformazioni e che tende ai principi dell'innovazione continua. La formazione si prospetta come espressione di una rivoluzione culturale e professionale (Boccardelli, 2022).

Coloro che oggi si occupano di risorse umane e in particolare di formazione, hanno il compito di facilitare l'integrazione e l'utilizzo delle tecnologie ove è richiesto.

Per farlo devono essere preparati e competenti, anche tecnicamente, per essere in grado di trasmettere fiducia e interesse nella trasformazione digitale. Devono anche garantire un senso di sicurezza riguardo alla protezione dei dati personali; questo rappresenta una grande sfida per le organizzazioni che sono tenute a tutelare la privacy dei propri dipendenti e di conseguenza il loro benessere.

Un'altra sfida che le funzioni di risorse umane si trovano ad affrontare riguarda le possibili resistenze nell'adottare nuove tecnologie previste e necessarie per svolgere una determinata attività, soprattutto se in team; per questo devono avere cura di promuovere la formazione adeguata delle risorse coinvolte attraverso un buon supporto organizzativo.

Ci sono poi sfide con relative strategie di intervento per la gestione delle risorse umane nel caso di interazione e di collaborazione tra lavoratori umani e intelligenza artificiale nelle organizzazioni contemporanee. Innanzi tutto, è necessaria una comunicazione chiara ed esaustiva di ogni aspetto delle attività da svolgere in collaborazione, prima che abbiano inizio.

I possibili ostacoli che si possono incontrare nel caso in cui questa integrazione provochi ansia nei lavoratori umani, possono essere superati attraverso una formazione che garantisca un'adeguata preparazione tecnologica. Se invece esiste un rapporto di fiducia tra lavoratori umani e intelligenza artificiale, i possibili ostacoli che si possono incontrare riguardano la paura di perdere il lavoro e l'incapacità di comunicare correttamente tra i membri del gruppo di lavoro. Per far fronte a questi si dovrebbe sviluppare un contesto favorevole, indicare chiaramente le finalità e gli obiettivi prefissati di ogni gruppo ed eliminare ogni ambiguità sui possibili progressi dell'operatività dei lavoratori umani. Nel caso in cui crescano delle aspettative reciproche, i principali ostacoli individuati riguardano il fatto che i lavoratori umani possono sottovalutare o sovrastimare il potenziale dei membri del team di intelligenza artificiale. Per far fronte a questo è necessario chiarire i risultati attesi e il procedimento da effettuare per svolgere i compiti assegnati.

Infine, quando si vanno a valutare le prestazioni di un team composto da lavoratori che interagiscono con l'intelligenza artificiale, è importante tenere in considerazione l'aspetto di stanchezza psico fisica propria dei primi ma non della seconda; questa caratteristica è un limite che va esplicitato in sede di valutazione per scongiurare perdita di fiducia nelle tecnologie emergenti e per mantenere i lavoratori umani motivati a continuare ad interagire con l'intelligenza artificiale (Arslan, Cooper, Khan, Golgeci, & Ali, 2022).

Per affrontare questa dinamica trasformazione, nascono nuove figure professionali legate al ruolo del formatore che ha bisogno quindi di aggiornare saperi e competenze. Queste figure si occupano di progettazione, di coordinamento della formazione obbligatoria, oppure di amministrazione, specie nel caso di formazione finanziata, di gestione degli ambienti tecnologici e di organizzazione di corsi e-learning; accanto a queste figure ci sono i knowledge holder che possiedono il patrimonio dell'azienda del sapere e si dedicano a diffonderlo attraverso modalità più o meno formali che



accompagnano l'attività di apprendimento. Infine, ci sono i ricercatissimi ruoli che si occupano della parte di implementazione e di gestione delle piattaforme online. Tutte queste figure devono possedere le digital skills: devono conoscere, ricercare e saper utilizzare i tools necessari per ogni tipo di attività. Ad alcune di loro è richiesta attività di reverse mentoring per cui i giovani con maggiore dimestichezza nell'uso del digitale affiancano colleghi più adulti per far apprendere le competenze digitale.

Le competenze rinnovate del formatore si allontanano dal solo saper erogare e si orienteranno verso le capacità di metodo, di insegnamento ad auto apprendere, la capacità di trasmettere autonomia nello scegliere tra le tante opportunità di conoscenza, offerte in qualsiasi forma e luogo (Amicucci, 2021).

### **3. Conclusioni**

La trasformazione digitale deve partire dal cambio di mentalità, non basta saper usare nuovi tools per contenuti e modalità del passato.

Si può ipotizzare che, dopo la pandemia, la formazione e-learning non sparirà, si troverà sia in modalità 100% online che in modalità blended; si svilupperà la formazione personalizzata e i manager saranno coinvolti ampiamente nel learning design dei collaboratori. Verrà prediletto il microlearning che permetterà alla formazione di essere erogata costantemente, parcellizzata e fruibile al bisogno. Gli strumenti formativi utilizzati dovranno essere intuitivi, coinvolgenti e facili da usare, serviranno nuovi tools e piattaforme per l'apprendimento continuo; i contenuti saranno strutturati in modo diverso pur mantenendo chiari gli obiettivi e la struttura dei corsi. Infine, oggi diventa indispensabile incoraggiare il benessere mentale, la mindfulness e la salute psicofisica dei lavoratori attraverso programmi di sicurezza negli ambienti di lavoro e attraverso la formazione strutturata e organizzata. Particolare attenzione si dovrà tenere per lo sviluppo delle soft skills, soprattutto quelle necessarie per affrontare la dinamicità e la flessibilità propri del mondo del lavoro dell'era digitale, sia a livello di cambiamenti di modalità lavorative che di possibili cambi di ruolo e mansione. Il pensiero agile, la creatività, il problem solving, il pensiero critico, la comunicazione e la collaborazione diventano requisiti fondamentali per i lavoratori dell'era digitale che siano lavoratori tradizionali o smart worker a tutti gli effetti.



## CONCLUSIONE

Anche se ancora sopraffatti dalle conseguenze della pandemia, sarebbe interessante capire se la trasformazione che si è sviluppata velocemente per rispondere alle necessità emergenziali, ha gettato le basi per un nuovo e moderno modo di vivere e di lavorare.

Se ci si allontana dall'alone di entusiasmo di chi vede nella trasformazione digitale una opportunità per migliorare, per affrontare le nuove sfide e per essere competitivi, ci si accorge che ci sono realtà che ancora arrancano nel trovare il giusto equilibrio con le nuove richieste ed esigenze del contesto digitale.

Per questo ci dobbiamo affidare alla ricerca che analizza la situazione per promuovere e stimolare miglioramenti e riadattamenti.

Alcuni sviluppi futuri della ricerca si possono rintracciare partendo dai limiti individuati negli studi che sono stati analizzati; innanzi tutto, perché gli studi conquistino maggiore validità, attendibilità e affidabilità, caratteristiche proprie della ricerca scientifica, la campionatura non dovrà rappresentare solo una porzione di lavoratori o rappresentanti di specifiche categorie o soggetti provenienti da diversi paesi, con background, esperienze o categorie occupazionali disparate. La procedura di campionamento di convenienza e l'eterogeneità dei campioni, rendono necessaria una futura maggiore attenzione verso una più ampia generalizzazione dei soggetti presi in considerazione per la ricerca.

Inoltre, quando gli studi effettuati sono di tipo osservazionale trasversale, inevitabile per la natura emergenziale della situazione, essendo state considerate variabili osservabili ma non quantificabili, come i tratti caratteriali o preferenziali, per procedere con la ricerca e verificare le relazioni causali tra le variabili individuate nel tempo e per osservarle in maniera più precisa, saranno necessari studi longitudinali che richiedono più tempo per l'esecuzione ma che consentono un'analisi più approfondita e risultati più stabili.

Infine, perché la futura ricerca ottenga un significato più consapevole, sono necessari interventi sulle culture del lavoro e nel campo della gestione delle risorse umane che possano prevenire le conseguenze negative dell'uso della tecnologia e promuovere un'attuazione positiva del lavoro a distanza.

L'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, che ogni anno effettua

ricerche che si basano su un'analisi empirica che, attraverso indagini e studi di caso, coinvolgono grandi aziende, PMI e Pubbliche Amministrazioni italiane, offre un quadro puntuale delle esigenze dei temi di ricerca per l'anno 2022 in Italia.

Attraverso l'analisi dei dati sulla diffusione dello smart working, andranno indicate le best practice riferite a produttività, benessere, prestazioni e connessione; monitorando il numero di smart worker, si andranno a identificare nuovi profili che potranno beneficiare di questa modalità di lavoro a distanza in diversi settori; andrà osservata attentamente la relazione tra smart worker e digital leader e andrà controllato se gli stili di leadership proposti dagli studi di ricerca di questi ultimi anni, sono da considerarsi validi per svolgere le principali mansioni di leader traghettatore nella trasformazione e di creatore di coesione e collaborazione; andrà verificato lo sviluppo delle competenze digitali legate anche alla diffusione delle principali tecnologie che supportano le attività e le modalità di lavoro attuali e future; andranno promosse iniziative per garantire la tutela di sicurezza e di protezione dei dati e per mitigare il rischio di iperconnessione, overworking e tecnostress; andranno esaminate le tematiche relative all'impatto che i nuovi luoghi di lavoro, che siano uffici, case, spazi rinnovati o esterni, hanno sui territori; sarà da approfondire l'aspetto legato al benessere psicologico, fisico e relazionale dei lavoratori, che hanno intrapreso nuovi stili di vita e che quindi cercano un nuovo equilibrio; infine, verrà indagato se effettivamente l'attuazione dello smart working produce sostenibilità ambientale, sociale e lavorativa, se si sviluppano e si mantengono comportamenti inclusivi verso diversità di genere, età e abilità e verso una maggiore qualità del lavoro.

Riguardo alla ricerca inerente alla leadership digitale, si tratterà di capire se effettivamente la nuova figura agile, creativa e flessibile, che sa destreggiarsi in vari contesti, sia davvero vantaggiosa per l'azienda e contribuisca a renderla maggiormente produttiva e competitiva. Tutti gli sforzi fatti per trasformare la figura di comando in un abile condottiero gentile e inclusivo ma nello stesso tempo abile punto di riferimento fermo e deciso, saranno premiati con il delinearsi di un ambiente di lavoro positivo, attraente, dinamico e sempre pronto a nuove sfide.

Parte della ricerca futura si dovrebbe orientare verso la mancanza di letteratura completa e mirata sulla leadership intermedia che è attore protagonista della trasformazione digitale ma che non è stata presa in considerazione come tale. Le capacità

di leadership, i comportamenti e le pratiche di gestione dei quadri intermedi rappresentano un punto di partenza per ottenere ulteriori approfondimenti e identificare maggiori opportunità, vincoli ed esigenze di sviluppo.

Riuscendo a ripulire lo smart working dagli elementi legati all'attuazione per lo stato emergenziale, si potrà, a mio avviso, ottenere la realizzazione del vero smart working, che prende le distanze dal telelavoro, potendo contare su flessibilità di luoghi e tempi, su condivisione e collaborazione anche a distanza, sul nuovo rapporto con la leadership con cui instaura un rapporto di fiducia reciproca.

La flessibilità propria di questa modalità dovrà essere garantita sia dal lavoratore che dal datore di lavoro, nel rispetto degli obiettivi da raggiungere e dei risultati attesi, utilizzando il proprio preziosissimo tempo come lo si ritiene opportuno, tutelando il proprio benessere e la propria salute psico fisica e cercando di mantenere equilibrio tra vita privata e lavorativa.

La formazione digitale dovrà intervenire per garantire a tutti di poter operare e cooperare nel nuovo contesto digitale anche affrontando la resistenza al cambiamento che può incontrare soprattutto nelle vecchie generazioni che possono non avere particolare dimestichezza con le nuove tecnologie e che hanno sviluppato una mentalità più rigida e poco incline ai cambiamenti repentini. Per questo sarà utile anche il contributo del leader digitale che nell'organizzazione del lavoro, soprattutto se in gruppo, dovrà tener presente carenze e abilità di ognuno, per poter costruire una valida cooperazione che garantisca di portare a termine un determinato compito o missione.

La figura del leader digitale assume una importanza strategica nel contesto attuale e formare una figura così completa e competente, con caratteristiche così ampie e necessarie in vari ambiti, è una sfida che mi piacerebbe affrontare operando all'interno del mondo del lavoro.



## BIBLIOGRAFIA

Amicucci, F. (30 marzo 2021). I nuovi formatori e la didattica della coesistenza. *Il sole 24ore*. Consultato da <https://www.ilsole24ore.com>

Angelici, M. & Profeta, P. (2020). Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints. *CESifo Working Paper No. 8165*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3556304>

Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., & Ali, I. (2022). Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies. *International Journal of Manpower*, 43(1), 75–88. <https://doi.org/10.1108/IJM-01-2021-0052>

Bellmann, L., & Hubler, O. (2020). Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company. *IZA Discussion Paper No. 13504*.

Biasin, C. & Marin, V. (2021). Pandemic within workplaces. Address the recovery post Covid-19 by training. *Form@re*, 21(3), 312–327. <https://doi.org/10.36253/form-10282>

Binci, D., Scafarto, F. (2019). Leadership for Digital Working: Towards a Contextual Ambidextrous Approach. In Franco, M., (Ed.), *Digital Leadership—A New Leadership Style for the 21st Century* (19-36). <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.90370>

Boccardelli, P. (21 marzo 2022). Sono i leader gentili visionari e ottimisti che attirano i talenti. *Il sole 24ore*. Consultato da <https://www.ilsole24ore.com>

Botteri, T., Cremonesi, G. (2016). *Smart working & smart workers*. Milano: FrancoAngeli.

Carriero, C., (2020). *Smart working: tool e attitudini per gestire il lavoro da casa e da remoto*. Milano: Hoepli.

Cavalli, L. (1996). *Leadership*. Consultato da [https://www.treccani.it/enciclopedia/leadership\\_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/](https://www.treccani.it/enciclopedia/leadership_%28Enciclopedia-delle-scienze-sociali%29/)

Chartered Institute of Personnel and Development (2014, November 10). *HR: Getting smart about agile working*. Retrieved from <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/change/agile-working-report>

Clardy, A. (2018). 70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence. *Human Resource Development Review* 17(2), 153-178.  
doi:10.1177/1534484318759399

Commissione Europea. (2018). *Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni: Sul piano d'azione per l'istruzione digitale*. Bruxelles: Commissione Europea.

Cornacchia, Cornacchia, M., & Tramma, S. (2019). *Vulnerabilità in età adulta: uno sguardo pedagogico*. Roma: Carocci.

Criscuolo C., Losma F. e Nicoletti G. (2022, 8 Aprile). Dopo-pandemia. Cosa resterà dello smart working. *La voce.info*. Consultato da <https://www.lavoce.info/>

Del Punta. (2020). *Diritto del lavoro* (12. ed). Milano: Giuffrè Francis Lefebvre.

Della Corte, V., Del Gaudio, G., & Sepe, F. (2019). Leadership in the Digital Realm: What Are the Main Challenges?. In Franco, M., (Ed.), *Digital Leadership: A New Leadership Style for the 21st Century* (1-17).  
<http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.89856>



Di Garbo, G. (1 Marzo, 2021). Smart working – un po' di storia 25 anni dopo. *Il Sole 24 ore*. Consultato da <https://ntplusdiritto.ilsole24ore.com/>

Gangai, A. (23 Gennaio, 2019). Dall'Agile Working al Flexible: le forme dello Smart Working in Europa. *Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano*. Consultato su <https://blog.osservatori.net/it>

Gazzetta Ufficiale Unione Europea. (2018). *Raccomandazione del consiglio relativa alle competenze chiave per l'apprendimento permanente*. Bruxelles: Consiglio dell'Unione Europea.

Ghezzi, G., (2020). Lo smart working da un punto di vista comportamentale. In Enpap (Ed.), *La Psicologia per il Lavoro all'epoca del Covid* (pp. 31-38). Consultato da <https://www.enpap.it/doc/Ebook06novembre2020.pdf>

Goleman, D. (2004). *Essere leader*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli

Goleman, D., Blum, I.C., & Lotti, B. (1999). *Intelligenza emotiva*. Milano: Biblioteca Universale Rizzoli

Grant Thornton. (26 Maggio, 2020). *Lo Smart Working da ieri a oggi*. Consultato da <https://www.bgt-grantthornton.it/tophic-newsletter/maggio-2020/lo-smart-working-da-ieri-a-oggi/>

Henderikx, M. & Stoffers, J. (2022) An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14, 687 <https://doi.org/10.3390/su14020687>

Ichino, P. (2021). Lo smart working e il tramonto della summa divisio tra lavoro subordinato e autonomo. *Lavoro Diritti Europa*, 1, 2-4.

Kafetzopoulos, D. (2021). Ambidextrous leadership: a narrative literature review for theory development and directions for future research. *Baltic Journal of Management*, 17(2), 206–232. <https://doi.org/10.1108/BJM-01-2021-0001>

Klein, M. (2020) Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883–902. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>

Licini, G. (15 giugno 2021). Lavoro, Ocse: formazione continua ancora più urgente nel post-Covid ma pochi la fanno. Studenti italiani in difficoltà. *Il sole 24ore*. Consultato da <https://www.ilsole24ore.com>

Molino, M.; Ingusci, E.; Signore, F.; Manuti, A.; Giancaspro, M.L.; Russo, V.; Zito, M.; Cortese, C.G. (2020). Wellbeing Costs of Technology Use during Covid-19 Remote Working: An Investigation Using the Italian Translation of the Technostress Creators Scale. *Sustainability* 12, 5911.

OECD. (2021). *Italy Country Note - Skills Outlook 2021: Learning for Life*. Paris: OECD.

Patterson, S. (2008). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. [Review of the book *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, by D. Goleman, R. Boyatzis & A. McKee]. *Journal of Applied Christian Leadership*, 2(2), 76- 80.

Policarpio, I. (2020, 2 Dicembre). Perché si dice “smart working”? *Money.it*. Consultato da <https://www.money.it/>

Rossi, P. (2021) *Smart working e salute*. Milano: Wolters Kluwer

Soehari, T., Budiningsih, I. (2020). Competitive Advantage Leadership in the Ultra-Modern Era. In Franco, M., (Ed.), *Digital Leadership—A New Leadership Style for the 21st Century* (37-55). <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.9008>

Spagnuolo, N. (2022a). Leadership gentile: moda o cambiamento reale? *Il sole 24ore*. Consultato da <https://www.ilsole24ore.com>

Spagnuolo, N. (2022b). La leadership gentile può realmente aiutare le aziende a crescere e prosperare? *Il sole 24ore*. Disponibile in <https://www.ilsole24ore.com>

Steude, Dietrich H. (2021). Challenges of Remote Leadership in a Digitalized Working World 4.0. *Management of Organizations: Systematic Research*, 85(1), 65-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2021-0005>

UNESCO. (2021). *Reimagining our futures together: A new social contract for education*. Paris: UNESCO.

Varanini, F.& Colombo, D. (A cura di) (2021). *Percorsi di formazione: L'evoluzione dell'offerta formativa per affrontare incertezze ed eventi inattesi*. Milano, Este

Wiatr, A. (2022). Leaders' support in organizational change. *Scientific Papers of Silesian University of Technology – Organization and Management Series*, 155, 535-556. doi:10.29119/1641-3466.2022.155.35

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G., & Roll, S. C. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(3), 181.