

La flessibilità lavorativa «positiva»

Mondo del lavoro Sempre più imprenditori sostituiscono la «logica del cartellino» con il lavoro per obiettivi. Se ben gestita, la scommessa è vincente per produttività e motivazione

Edoardo Beretta

In tempi di crisi economica – come sono gli attuali in diversi Paesi europei – al concetto di «flessibilità» in ambito lavorativo è spesso attribuita un'accezione negativa, cioè è associato a «precarariato» o «riorganizzazione». Nel 2015 «lavoro flessibile» dovrebbe essere, però, inteso con una connotazione decisamente positiva, cioè equivalere alla possibilità di svolgere mansioni

con tempi e modalità scelte dal collaboratore e di utilità per l'azienda. Il tele-lavoro (*telework*) concettualizzato per la prima volta nel 1972, ma ancora poco diffuso (ad esempio, nel 2013 nel 21,1 per cento delle aziende tedesche) ne è certamente un valido strumento, consentendo al lavoratore di espletare le proprie funzioni lavorative da casa o, comunque, fuori sede: esso non può, però, rimanere l'unica forma di attuazione.

La nuova frontiera lavorativa potrebbe essere, invece, sempre più rappresentata da lavoro per obiettivi (anziché per numero di ore settimanali). Fra i pionieri di questa nuova flessibilità «positiva» sono a mero titolo esemplificativo Virgin Group (circa 50'000 collaboratori) e Elbdudler GmbH (circa 30 collaboratori). L'estrema differenza di dimensioni di queste due realtà aziendali dimostra come l'approccio in questione non sottostia a vincoli di numero di collaboratori. Nel primo caso, Richard Branson ha aperto l'anno scorso ad alcune figure aziendali dislocate nel Regno Unito e negli USA la possibilità di non avere alcun limite contrattuale di giorni di ferie, qualora – in base a criteri di etica professionale – abbiano raggiunto gli obiettivi assegnati. Nel secondo caso, invece, Julian Vester, titolare di una società di pubblicità di Amburgo, ai microfoni di un noto canale televisivo tedesco ha dichiarato di «retribuire il risultato, non la presenza» in ufficio dei propri collaboratori. Evidentemente, la nuova frontiera lavorativa è costituita dall'abbattimento del concetto rigido e non negoziabile di orari lavorativi e giorni di ferie prestabiliti da contratto. Minor presenza in azienda e maggiore responsabilizzazione nell'espletamento delle proprie mansioni (sulla base di obiettivi di

volta in volta comunicati, verificabili e verificati) sono spesso forieri di maggiore motivazione e affezione lavorativa così come, di converso, di miglior *performance* aziendale. Particolarmente cruciali diventano quindi le modalità, con cui la flessibilità «positiva» venga effettivamente perseguita: in altre parole, il lavoro fuori sede non deve aggiungersi a quello *in house*, ma sostituirlo. Per quest'ultimo caso, il Professor Nicholas Bloom dell'Università di Stanford ha dimostrato empiricamente come i collaboratori «flessibilizzati» fossero del 13 per cento più produttivi rispetto ai loro colleghi oltre che più soddisfatti della loro condizione.

Uno studio dell'Uni di Stanford indica che i lavoratori «flessibilizzati» sono il 13% più produttivi

Evidentemente, non per tutte le figure aziendali si può rinunciare alle «logica del cartellino» (ad esempio, per i lavoratori manuali o all'interno di cicli produttivi ben delineati), ma ciò non toglie che anche questa forza-lavoro possa essere flessibilizzata o, comun-

que, premiata sistematicamente al raggiungimento di buoni risultati. Certamente, ogni forma di lavoro per obiettivi sradicherebbe la logica del «tirare a fine giornata», cioè la tendenza a non massimizzare la *performance* nell'orario lavorativo sapendo di non avere uno stimolo a fare meglio in termini di produttività.

Un'accresciuta sensibilità per le esigenze di flessibilità «positiva» di tipologie umane di collaboratori quali il *single*, la madre lavoratrice fino al dipendente «storico» costituisce un investimento nel futuro dell'azienda e della società stessa. Quest'ultima beneficerebbe, ad esempio, del ridimensionamento della mobilità casa-lavoro e di una minore esigenza di spazi aziendali anche grazie al *desk sharing*, cioè alla spartizione a rotazione di scrivanie e uffici, a pieno vantaggio della vivibilità dei centri urbani e del benessere dei lavoratori. Il Gruppo Migros con la sua attenzione per la conciliabilità tra lavoro e famiglia (*work-life balance*) o Brunello Cucinelli SpA con la sua impresa umanistica, che pone al centro cliente e collaboratore, sono solo alcuni esempi di aziende, che dimostrano proattivamente come il ritorno generalizzato alla crescita economica più sostenibile non avvenga «per decreto», ma utilizzando un approccio al passo dei tempi.



Non tutte le mansioni lavorative si possono svolgere con il telelavoro, ma anche chi ha orari rigidi può godere di una certa flessibilità se l'azienda ragiona in termini di obiettivi da raggiungere anziché di tempo di presenza. (Keystone)