

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **logotel**

15

UF

UNIDENTIFIED FUTURE ORGANIZATIONS



aperto



libero



infinito

quaderno collettivo in versione beta permanente

IT





Weconomy è la piattaforma di ricerca dell'Independent Design Company Logotel. Aperta, condivisa e multidisciplinare, esplora i paradigmi e le opportunità dell'economia collaborativa. Da 12 anni Weconomy osserva l'avanguardia delle trasformazioni per aumentare la *vision* dei progetti Logotel. Nata nel 2009, ha il suo momento fondativo con il libro *Weconomy. L'economia riparte dal Noi*, edito da Dalai. Poi si sviluppa attraverso *weconomy.it*, che coinvolge un network internazionale di 240 autori. Dal 2012 le ricerche si ampliano ancora, con una serie di *Quaderni* monografici, disponibili in formato fisico, sul sito web e sulla app. Ogni *Quaderno* si struttura a partire da una lettera dell'alfabeto. Questo numero, il quindicesimo della serie, è dedicato alla "U" di UFO che, per noi, è l'acronimo di *Unidentified Future Organization*. **Buona lettura!**

weconomy

QUADERNI PER L'IMPRESA COLLABORATIVA

a cura di **logotel**

Founder, Project & Content Manager

Cristina Favini

Editor-in-Chief

Vincenzo Scagliarini

Editorial Board

Matteo Amori

Antonella Castelli

Art Direction

Gianluca Alderuccio

Marco Basti

Valeria Crociata

We Authors

Jessica Aroni, Gianpaolo Barozzi,

Thomas Bialas, Erin Casali,

Daniele Cerra, Vanni Codeluppi,

Thomas Hylland Eriksen,

Nicola Favini, Luciano Floridi,

Andrea Guida, Giovanni Maddalena,

Alice Manzoni, Melania Manzoni,

Cristina Motta, Darren Murph,

Matteo Pedrini, Tristan Rigendinger,

Stefano Schiavo, Guido Stratta,

Lucy van der Tas, Francesco Zurlo

Acknowledgements

Benedetta Bacialli

Stampato in **2.000 copie**

a Lambrate, Milano

da Arti Grafiche Bazzi

Finito di stampare

nel novembre 2021

weconomy.it

weconomy@logotel.it



Scopri l'applicazione
ufficiale free per
iOS e Android

Logotel è l'Independent Design Company che accompagna le imprese a fare la differenza oggi e ad avere un impatto positivo sul proprio futuro e quello dei propri clienti.

Dal 1993 co-progettiamo servizi ed esperienze su scala internazionale, dalla strategy all'implementation al "life". Con un team di oltre 200 persone, la nostra sede principale è a Milano, nei 2.400 mq di spazi dell'ex stabilimento Faema.

Le nostre sedi internazionali sono a Parigi e Madrid. Nel 2021 abbiamo lavorato per oltre 60 clienti, abbiamo realizzato più di 80 progetti di design & change, abbiamo coinvolto oltre 7 mila persone in progetti formativi e ne supportiamo quotidianamente più di 250 mila con le 42 business community che erogano servizi e contenuti, motivano e attivano la condivisione e la partecipazione.



Weconomy è entrato a far parte dell'**ADI Design Index 2019**, tra i migliori progetti di ricerca



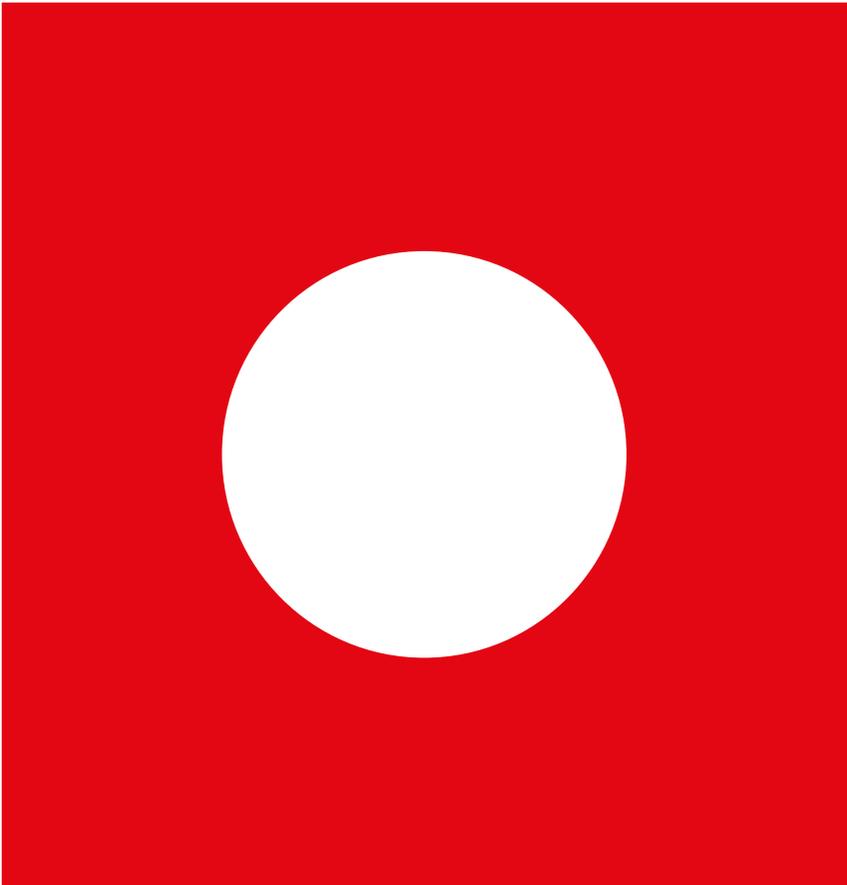
Quest'opera è stata rilasciata con licenza **Creative Commons** Attribuzione - Non commerciale Condividi allo stesso modo 3.0 Italia

Segui **Logotel** su:



logotel.it

UNIDENTIFIED FUTURE ORGANIZATIONS



Dalla A alla Z. Alfabeto dell'economia collaborativa **6**
Cristina Favini / È tempo di immaginare un altro mo(n)do **8**

Dialogo immaginario sulle Unidentified Future Organizations **14**
Se non torneremo indietro, immaginiamo il futuro **16**
Nuove specie **18**

Ciò che non vogliamo: i nuovi divide **24**

Tesi **28**
Relationship discovery map **30**

CAMBIA IL CONTESTO 32

Luciano Floridi / Onlife: tempi, spazi e implicazioni sociali **34**

Thomas Hylland Eriksen / Presenza-disponibilità: la riscoperta del mondo fisico **40**

Giovanni Maddalena / Il lavoro aliena quando non è un gesto **44**

Vanni Codeluppi / Cosa succederà dopo il virus? **48**

ECOSISTEMA ESPANSO 50

Vincenzo Scagliarini / L'ecosistema di relazioni nelle organizzazioni UFO **52**

ME 58

Guido Stratta / Nuovi leader, per far convivere libertà e gerarchie **60**

Andrea Guida / La leadership e l'arte di governare l'incertezza **64**

Intro

Contesto

Cristina Motta / La normalità si trasforma a contatto con i clienti **68**

Lucy van der Tas / ESA: i nuovi astronauti, tra lavoro distribuito e tutela della diversità **72**
WE 74

Matteo Amori / I nuovi significati delle responsabilità **76**

Jessica Aroni / Chi impara sopravvive. Basterà? **80**

Gianpaolo Barozzi / Il grande risveglio dei team **82**

SUPER WE 86

Darren Murph / Diventare full remote. Un approccio radicale **88**

Stefano Schiavo / Aprirsi ed esplorare: un vaccino organizzativo **90**

Matteo Pedrini / La sostenibilità come solidarietà tra generazioni **94**

Alice Manzoni / Una nuova generazione di servizi inclusivi, relazionali e connettivi **98**

LEGAMI E COMUNITÀ 100

Dantele Cerra / Basta one for all. Ecco lo scambio di valore per gli UFO **102**

Francesco Zurlo / Futuri preferibili per le organizzazioni che verranno **106**

Gianluca Alderuccio / Alla ricerca dell'identità degli spazi di lavoro **112**

Erin Casali / Le fondamenta remote dell'azienda ibrida **116**

Melania Manzoni / Community manager: i costruttori della presenza **122**

Tristan Rigendinger / L'armonia vita-lavoro nella normalità che verrà **124**

Thomas Bialas / Siamo noi i veri alieni UFO: Internet of Bodies **126**

Nicola Favini / Caro manager, la tua impresa può dissolversi **128**

L'ecosistema espanso

I legami e le comunità

**Future
stories &
Final lap**

QUID NOVI?

Generazioni
che collaborano

Q

W

EMPOWERMENT,
FEEDBACK,
GAMIFICATION

C'era una volta
il Retail

E

UFO

Unidentified Future
Organizations

U

INFO, INDIE, INTER

L'innovazione rinnovata

I

OOPS, OR, OK

Il paradosso
della scelta continua

O

KILL SKILL

Un non catalogo
di competenze

S

DESIGN

(Re)shaping
business

D

F

J

K

LOCAL

Talent, Community,
Making

L

C

V

B

ROBOT

L'automazione
è collaborativa?

R

TRASH

Sconfiggiamo
la vendita spazzatura

T

Y

P.O.P
COLLABORATION
Point Of Presence

P

AUTO, BETA, CO.
(Ri)scrivere
il Futuro

A

DALLA A ALLA Z.
L'ALFABETO
DELL'ECONOMIA
COLLABORATIVA

Abitiamo un'epoca
in cui le organizzazioni
devono confrontarsi,
dialogare e interagire con
sei diverse generazioni
di persone. E poi con
territori, ecosistemi,
comunità e specie viventi,
anche artificiali.
Di fronte a queste sfide
Weconomy esplora
le intersezioni
tra business, design,
condivisione e impatti
sulle esperienze delle
persone, per aprirsi oltre
l'antropocentrismo.

HR
Human (R)evolution

H

Weconomy è un network
di manager, ricercatori,
designer e professionisti
convinti che il motore
propulsivo di ogni
iniziativa e innovazione
efficace siano le relazioni
di cui persone e comunità
sono liberamente e
creativamente capaci.

G

Z

X

NE(X)TWORK

Flow. Amplified Identity
Common Environment

N

MANAGEMENT

Cross, Self Content

M

I *Quaderni* di Weconomy
sono monografici.
ogni numero, a partire
da una lettera
dell'alfabeto,
apre un orizzonte di
ricerca nell'economia
collaborativa.

È tempo di immaginare un altro mo(n)do



Cristina Favini

Chief Design Officer,
Logotel

Questo quindicesimo numero di Weconomy nasce da un'urgenza e da un desiderio. Perché è urgente prendersi il tempo di immaginare quale specie di UFO (*Unidentified Future Organizations*) vogliamo essere o a quale vogliamo appartenere. È tempo di immaginare un altro mo(n)do, perché non possiamo perdere questa occasione. Il Covid-19 ha innescato trasformazioni profonde nel mondo del lavoro, negli ecosistemi di business, nelle relazioni tra persone e nel nostro rapporto con comunità e territori. Ci ha fatto ri-scoprire quanto siano preziose e fragili le connessioni che alimentano legami che, oggi, viaggiano senza barriere tra fisico e digitale, in un ambiente che Luciano Floridi chiama onlife. La scala di questi cambiamenti è tale da farci sentire inadeguati e per molti è forte la tentazione di affidarsi a qualche tecnologia salvifica. Ma attenzione: la tecnologia abilita connessioni, non forme di contatto. È quindi urgente fermarci e prenderci il tempo per immaginare quali nuove possibilità abbiamo davanti, per ispirarci verso un futuro che – certo – è ancora indefinito. Ma se lo affrontiamo a partire dai significati che vogliamo dare al lavoro, potremo superare una visione dell'economia che, già prima della pandemia, aveva molti elementi disfunzionali e molte forme di alienazione.

Dall'8 marzo 2020 abbiamo capito che "indietro non vogliamo tornare". L'aumento delle distanze tra noi e gli altri ha modificato le norme sociali e ha cambiato il nostro modo di relazionarci, impattando sul modo in cui facciamo business. Ecco perché, in Logotel, per visualizzare potenzialità e rischi della modalità di lavoro che stava irrompendo nelle nostre vite, abbiamo da subito attivato un filone di ricerca, sperimentazione e progettualità dedicato al next-working (tutti i contributi sono disponibili qui: bit.ly/we-next). Immaginare quindi è urgente, ma non possiamo farlo da soli. Perché non dobbiamo trovare una ricetta perfetta, ma raccontare quali nuove strade stiamo affrontando come organizzazioni. Le imprese infatti stanno diventando reticolari e i ruoli manageriali e professionali si stanno trasformando. E possiamo osservare ciò in azione nelle realtà distribuite più mature, come GitLab, Automattic o Xero.

Ed ecco il desiderio che ha animato questo numero di Weconomy: entrare in contatto con tanti più punti di vista possibile. Innanzitutto a partire dall'esperienza che abbiamo maturato come Logotel in questo periodo di eccezione, attraverso l'ascolto e la collaborazione continua con i nostri clienti e con le oltre 250 mila persone distribuite in 24 Paesi, che popolano le 42 business community che animiamo tutti i giorni. È il prezioso osservatorio dal quale guardiamo all'evoluzione molecolare dei cambiamenti nel mondo del lavoro ed è dove stiamo contribuendo a costruire un nuovo senso di appartenenza. E poi Weconomy si è aperto all'esterno, raccogliendo più di trenta testimonianze: dal business, dall'accademia,

dal design. È così che *UFO* ha dato vita un prisma di prospettive con un elemento comune: una nuova idea di comunità reticolari che danno forma a nuove specie di organizzazioni. Imprese in cui l'“experience lavorativa” è diversa, dove le relazioni e i legami tra persone diventano ancora più cruciali perché animano, danno forma e sostengono le comunità, che altrimenti si “sfalderebbero”. Reticolare, infatti, non significa solo incrementare la distribuzione del lavoro, ma far aumentare la diversità dei soggetti coinvolti, delle iniziative e degli scambi. Ogni snodo e ogni persona nella rete hanno una propria influenza, quindi, che moltiplica le prospettive ma anche *divide*. E quindi non è più sufficiente la polarizzazione tra il *melio* e il *super we/organizzazione*, in mezzo ci sono tante *we/team* da sostenere.

Sentiamo l'esigenza di capire meglio la portata di queste trasformazioni. Come siamo cambiati? Quali impatti sul nostro modo di lavorare, sulla nostra *experience*? Sul coordinamento? Come cambieranno i sistemi di apprendimento? Quale forma dovrà avere la nostra futura organizzazione? Quale nuova specie di “col-lante” dovremo alimentare per aumentare la coesione e il senso di appartenenza?

Per il design la capacità di immaginare è cruciale nella gestione di progetti trasformativi. Per creare qualcosa di nuovo e generare un cambiamento dobbiamo “saper vedere” il problema, per poi essere in grado di immaginare come le cose potrebbero essere diverse. Perché il futuro è un luogo, un appuntamento in cui la realtà che viviamo può essere proiettata verso una dimensione preferibile. Per dargli forma e creare un futuro (o futuri?) dobbiamo prima di tutto essere in grado di interpretare i cambiamenti nella loro ampiezza, immaginarne le implicazioni e “saperli far vedere” agli altri. E renderli così comprensibili, accettabili e attrattivi per tutti. E cioè inclusivi. Solo così guideremo e riusciremo a “mettere a terra” le nuove specie di organizzazioni. Perché le organizzazioni *UFO* sono indefinite, ma la nostra immaginazione non può esserlo. Deve partire da alcuni punti fermi, che riguardano le nuove forme di coesione; i nuovi ambienti collaborativi; reti di cura, e nuove forme di partecipazione alle grandi transizioni in corso.

1. Immaginiamo nuovi equilibri tra la libertà dei singoli e nuove forme di coesione

Uno dei cambiamenti più visibili nel nostro modo di lavorare riguarda la scomparsa

Ogni persona ha una sua rete di influenza che moltiplica le prospettive, ma anche i divide

di confini netti tra vita lavorativa e vita privata. Può generare nuove forme di *burnout*, ma è un'occasione per dar vita a una nuova armonia, che superi i ritmi tayloristici. Per attivare questa nuova visione abbiamo bisogno di un nuovo concetto, che è ben presente nelle organizzazioni UFO: le reti di influenza. Perché le vecchie gerarchie e le strutture di controllo non funzionano più. Cambiano quindi le forme di leader, che oggi abitano una zona intermedia tra “caos generativo e quiete dell'efficienza”. Ma non solo, ciò che fa vivere le organizzazioni UFO è la disponibilità e la capacità di entrare in contatto con tutto l'ecosistema, indipendentemente dai task assegnati ai singoli. È un concetto che può essere declinato in molte forme: a partire dalle responsabilità individuali nell'alimentare significati collettivi o attivando sperimentazioni continue che mettano al centro i team di lavoro, intesi come la vera dimensione della socialità; oppure attraverso un lavoro consapevole che faccia emergere tutta la conoscenza aziendale, rendendola pratica e riconoscibile. Ogni strada dà vita a una specie diversa di UFO, ma tutte hanno bisogno di un elemento sociale: i rituali. Sono elementi da progettare e costruire, perché danno il ritmo in un ambiente totalmente fluido. I rituali alimentano la dimensione partecipativa, permettono di imparare, trasmettono i significati e il valore. Danno forma alla collaborazione negli spazi ibridi che, altrimenti, è senza forma. Se non chiariamo questo aspetto, come faremo a fare il design delle nostre organizzazioni e dei nostri ecosistemi? È quindi necessario lavorare sull'*experience* dei servizi per i nostri clienti interni ed esterni, dei nostri spazi fisici e digitali di collaborazione.

2. Immaginiamo nuovi ambienti collaborativi

Quando ci imbattiamo nelle organizzazioni del futuro, leggiamo spesso la parola “ibrido”. È un termine che invita a mettere in relazione ambienti diversi (fisico e digitale, spazi individuali e luoghi collettivi, città e *headquarter* di multinazionali). Insomma, è qualcosa che apre a nuove possibilità, che deve essere esplorato a partire da una prospettiva di senso. Leggere le organizzazioni come un fatto estetico ci permette di capire se il lavoro che avverrà all'interno di questi spazi sia bello oppure no, prima che efficace o efficiente. La bellezza è un concetto relazionale – come racconta Francesco Zurlo nel suo articolo – perché induce le persone all'azione e quindi a collaborare. E, di conseguenza, a far accadere qualcosa di significativo, che spinge le persone a essere insieme in uno stesso luogo. E così lo spazio non è un luogo da riempire di oggetti, ma un ambiente che potenzia i legami tra gruppi di lavoro, anche per indugiare insieme ed essere consapevoli di quando è necessario separarsi (oggi, infatti, è importante riflettere anche su cosa siano gli “spazi personali”, come li definisce Erin Casali nel suo contributo). Se recuperare la dimensione fisica negli ambienti è essenziale, anche quelli digitali non possono più essere pensati come piattaforme dedicate alla distribuzione delle informazioni, ma letti come comunità che veicolino scambi di valore. Ed ecco un'altra sfida: non limitarci a progettare forme di contatto al nostro interno, ma partire dalle dinamiche interno-esterno di cui si nutrono gli ambienti ibridi.

3. Immaginiamo come nutrire le reti di cura

L'antropologo sociale Thomas Hylland Eriksen ci fa notare che, con la pandemia, abbiamo imparato tanto sul digitale, ma ancora di più sul mondo fisico. E non solo a causa della nostalgia per gli eventi che ci ha colto durante i lockdown. Il mondo fisico è diventato un elemento di una rete più ampia e complessa, in un ecosistema di relazioni di cui dobbiamo prenderci cura e in grado di intercettare anche la dimensione della sostenibilità che, come afferma Matteo Pedrini, implica una reinterpretazione complessiva dell'attività d'impresa. E quindi diventa fondamentale attivare una dinamica di ascolto e osservazione, per generare benessere all'interno delle organizzazioni; comprendere i nuovi bisogni dei clienti e allargare ancora lo sguardo, verso territori, comunità e specie che fanno sempre più parte di un business la cui ambizione è generare impatti positivi. È su questo livello che si intersecano la dimensione del *change* con quella del *learning* che – insieme – abilitano le persone a vivere il quotidiano e accompagnano il *reshaping* delle organizzazioni, come spiega Jessica Aroni nel suo contributo.

Il mondo fisico è ora parte di una rete ampia e complessa, di cui prendersi cura

4. La grande transizione: ecco l'orizzonte più grande

Le nuove specie di lavoro si limitano quindi alle sperimentazioni per ottimizzare il numero di giorni da passare a casa e in ufficio? Oppure per scegliere la tecnologia migliore per supportare i modelli ibridi? No di certo. Immaginare le organizzazioni UFO è molto più profondo, non solo per il business e per migliorare la qualità della vita delle persone – e sono già sfide molto complesse. Per esempio, il passaggio a un modello di scambio di valore tra azienda e collaboratori *one-to-one* è la chiave fondamentale per acquisire, trattenerne e sviluppare il *best of breed* nelle imprese, come sostiene Daniele Cerra nel suo articolo. Ma la posta in gioco è ancora più grande: introdurre elementi dinamici e creativi, in grado di attivare network di comunità per affrontare un mondo e un mercato che, nei prossimi anni, affronteranno enormi trasformazioni. Dalla transizione energetica, alla rivoluzione elettrica nella mobilità, alle città dei 15 minuti, fino all'importanza di far prosperare la dimensione economica insieme a quella sociale e ambientale. E questi sono solo alcuni dei grandi temi, pianeti da esplorare che non possiamo più non vedere.

Speriamo quindi che questo *Quaderno* possa farvi avvistare nuove specie – di collaboratori, organizzazioni, clienti e comunità – con cui entrare in contatto. Possiamo dirvi che, in Logotel, UFO sta già generando una trasformazione, aiutandoci a inquadrare una nuova dimensione progettuale per un mondo reticolare, ibrido, online e sostenibile. Buona lettura! ■

UFO visual concept: immaginazione sensoriale





Abbiamo sviluppato l'identità visiva di *UFO* a partire da tre elementi fondamentali. Insieme sono un invito a riflettere sull'importanza della sensorialità nei processi di scoperta, di spiazamento, di comprensione e di confronto con gli altri.

Il primo elemento è il gesto, usato per mettere in evidenza l'importanza del contatto e della relazione che arricchiscono la nostra comunicazione quotidiana. Essenziali per il momento storico che stiamo vivendo.

Il secondo elemento è il modulo quadrato che, ispirandoci a Kazimir Severinovič Malevič (Ultima mostra futurista «0,10» tenutasi a Pietrogrado nel 1915), ci ha aiutati a creare una matrice generativa. Per noi rappresenta il futuro: come spettro di possibilità da esplorare e immaginare.

Il terzo elemento riguarda i colori. La suggestione proviene da Anish Kapoor che, con le sue opere sensoriali, attrattive e misteriose, crea vibrazioni armoniche. I cromatismi, quindi, rievocano una sensazione di "indefinito che attrae", come le organizzazioni *UFO*.

Marco Basti
Art Director, Logotel

Dialogo immaginario sulle Unidentified Future Organizations

Sono arrivati gli UFO sulla Terra. Devo essere preoccupato o sorpreso?

Non c'è nulla da temere. Gli UFO non sono qui per invaderci. Di certo però possiamo dire che sono tra noi e vogliono entrare in contatto con noi. Se ci pensi bene, ogni giorno abbiamo a che fare con tante nuove forme di vita. Ma non sappiamo come dialogare con loro.

Va bene, non ho più paura. Però ora sono confuso. Non vedo alieni intorno a me. E, soprattutto, cosa c'entrano gli UFO con le organizzazioni?

Infatti per noi gli UFO non c'entrano nulla con gli omini verdi. Nella nostra lettura, UFO è l'acronimo di *Unidentified Future Organizations*. È un punto di vista per affrontare le trasformazioni innescate dal Covid-19 che stanno impattando sul mondo del lavoro e sulle imprese. Di fatto tutto è cambiato. E noi siamo cambiati. Siamo noi a esser diventati nuove forme di vita. In questo numero di Weconomy vogliamo adottare questa prospettiva perché, quando vogliamo incontrare una nuova specie, non possiamo dare più nulla per scontato. Dobbiamo rompere i nostri schemi mentali e porci domande radicali. Quali nuove forme di comunicazione utilizzare con le nuove forme di vita? Quali sono gli ambienti più adatti per stabilire una relazione con loro? E come imparare qualcosa da loro?

Non vi sembra un po' troppo per parlare dell'evoluzione dello smart working?

In questo momento storico, limitare lo sguardo è il vero male. Per esplorare le implicazioni dello smart working non basta pensare ai laptop per il lavoro remoto. È una delle lezioni che abbiamo imparato dalla pandemia. Perché, così come lo abbiamo adottato finora, lo smart working ha prodotto un aumento della produttività (tutto da ri-discutere), ma anche nuove divisioni e nuove forme di *burnout*.

È vero. Ma le *suite* per la collaborazione non aiutano in questo?

Innanzitutto è il momento di uscire dal tecno-solvismo nel quale eravamo immersi già prima del Covid-19. Perché non si risolve tutto con gli strumenti online. Negli ultimi due anni non abbiamo vissuto solo un'accelerazione digitale. Sono nate alcune discontinuità che ereditaremo nella post-pandemia. Riguardano soprattutto il nostro modo di entrare in contatto con gli altri e con le nostre comunità.

L'impatto di queste trasformazioni – per noi – non dipende esclusivamente dalla tecnologia, riguarda soprattutto il nostro ecosistema di relazioni. Perché, se non guardiamo alle azioni che possiamo mettere in campo come persone e come organizzazioni, qualunque modalità di lavoro si svuota di senso.

Ma le relazioni di cui parlate hanno bisogno di uno spazio fisico o possono sopravvivere anche online?

Con la pandemia abbiamo fatto il salto definitivo nell'onlife, un ambiente in cui sono scomparse le barriere tra fisico e digitale, come racconta Luciano Floridi. E quindi, se continuassimo a guardare l'*on-* e *offline* come mondi separati, sbaglieremmo approccio. Ecco perché vogliamo indagare le dinamiche positive e negative di questo nuovo ambiente ibrido che, da un punto di vista sociale, somiglia sempre più a una rete di comunità. Per poi definire le caratteristiche che rafforzano le relazioni al suo interno. Per esempio come generare prossimità? Quali sono le nuove necessità per collaborare su un progetto comune? Quali nuovi equilibri emergono tra vita e lavoro?

Ma questo nuovo modo di lavorare sarà migliore o peggiore di quello che abbiamo lasciato?

Dipende da noi. Di certo non ci sarà un solo modo di lavorare. Ce ne saranno tanti. Siamo entrati in una fase di transizione, i cui contorni non sono ancora definiti. Stanno nascendo nuove sperimentazioni e dobbiamo aspettarci che molte altre falliranno. Le organizzazioni cambieranno ancora la propria forma, ma crediamo ci siano alcuni elementi fermi da cui partire. E che meritano di essere esplorati. Sono i legami tra le persone, che costituiscono la parte vitale delle organizzazioni. Ci collegano al di là degli uffici e dei fusi orari. Ed è questa la visione inclusiva delle organizzazioni UFO che vogliamo raccontare. Buona lettura!

Se non torneremo indietro, immaginiamo il futuro

Quando questo quindicesimo numero di Weconomy verrà pubblicato, molte cose saranno già cambiate nelle nostre modalità di lavoro. Ogni organizzazione avrà preso la propria strada: alcune avranno adottato appieno un modello *remote first*, altre avranno fatto di tutto per ridare centralità agli uffici che, comunque, non saranno uguali al pre-pandemia. Altre ancora avranno provato a far convivere gli ambienti fisici con quelli digitali: quest'ultimo è il cosiddetto modello ibrido, in apparenza il miglior compromesso, nella realtà la strada più complessa e inesplorata. Indefinita, come le nostre *Unidentified Future Organizations*.

Con la pandemia, il mondo del lavoro è entrato in una fase di transizione profonda. Ora è il momento di pensare in modo consapevole alle nuove strade possibili. Perché non possiamo riprogettare il passato.

E se le organizzazioni diventano UFO, non è sufficiente fermarsi a discutere di modalità di lavoro. Anche perché non diremmo niente di nuovo: il *remote working* esiste da più di 15 anni e ci sono miriadi di imprese che hanno sempre funzionato così. Hanno una *remote culture*, *remote leader*, team motivati e prospettive di successo. In una parola: erano pronte già prima della pandemia. Funzionano, non lo si può mettere in dubbio, perché hanno selezionato i propri talenti in base a caratteristiche che abilitano questa modalità di lavoro. GitLab, una delle più citate organizzazioni distribuite parla – a proposito dei propri collaboratori – di *directly responsible individuals*: persone con un elevato grado di autonomia e responsabilità. Qui nessuno lascia cadere nel nulla i progetti e, anche se non è stata definita dall'alto una *ownership*, le persone sanno come auto-organizzarsi. E questa è una delle chiavi essenziali del lavoro distribuito ma, per il momento, è utile non trarre conclusioni e continuare a esplorare le trasformazioni in corso, in tutta la loro ampiezza.

Perché c'è tanto da imparare da realtà come GitLab. Crediamo siano nuove specie di organizzazioni con cui entrare in contatto e confrontarsi. Ma non è l'unico modello di riferimento né è replicabile per tutti. E i cambiamenti che stiamo vivendo, invece, riguardano chiunque. Secondo i dati dell'Osservatorio smart working del Politecnico di Milano, durante la fase acuta dell'emergenza Covid-19, l'Italia è passata da 570 mila lavoratori remoti a 5,35 milioni. Sono cioè decuplicati. È stata una discontinuità rapida e diffusa che impatta tutte le generazioni, moltissimi settori, e tante tipologie di leader. Ed è arrivata anche per chi non era pronto. Doveva essere così perché non c'erano alternative. E ora ne stiamo vivendo le conseguenze. Sono arrivate a cascata moltissime forme di adattamento: dai laptop per tutti, al redesign degli uffici fino alla riorganizzazione dei ritmi di lavoro. Tutto ciò ha modificato i comportamenti delle persone ed ecco perché – crediamo – non si tornerà indietro.

Perché siamo nel mezzo di una trasformazione di lunga durata

Stiamo vivendo un cambiamento paragonabile a quello accaduto negli anni Trenta del Novecento. È in quella fase storica che sono nate le giornate lavorative di otto ore, hanno preso forma gli uffici moderni e le catene di montaggio hanno ridisegnato il mondo del lavoro. Tutto ciò non è accaduto in un giorno. È stato un processo di lunga durata. Questa tesi è stata espressa meglio di altri da Kevin Roose sul *New York Times*, in un articolo intitolato *YOLO Economy*, emblematico acronimo di *You Only Live Once* (“si vive una volta sola”). Insomma, la pandemia ha messo in discussione il design del lavoro per come si è evoluto nel corso del XX secolo. Così oggi ci troviamo in un territorio inesplorato, dove la cautela è d’obbligo. Nicholas Bloom, per lungo tempo uno dei sostenitori più entusiasti del *remote working*, ha gradualmente cambiato opinione proprio mentre questo modello veniva adottato su vasta scala. Il noto economista della Stanford University ha così dato forma a una delle visioni più lucidamente conservative su questi temi. La sintesi del suo pensiero si può leggere in un’intervista sull’*Harvard Business Review*: *Don’t Let Employees Pick Their Work From Home Days*, la cui sintesi è: introdurre giornate di *remote working* nelle aziende è qualcosa che va fatto gradualmente, è un processo molto lento e deve venire dall’alto. A decidere non possono essere i collaboratori. Di certo è un approccio che mira ad arginare l’entropia, per evitare lo sfaldamento di una struttura che, nella maggior parte delle organizzazioni, è frutto di anni di sedimentazioni. Ma, ancora una volta, è un modo per dare una risposta burocratizzata e procedurale a qualcosa di più grande.

Le competenze, le abitudini, i rituali, le relazioni tra team, gli stili manageriali sono già in transizione. E non pensiamo si possa tornare all’ordine strutturandosi per introdurre qualche giorno di *remote working* pianificato. Invece, crediamo che ogni tentativo di circoscrivere il cambiamento rischi di rimandare al futuro la progettazione di una trasformazione consapevole, che le organizzazioni distribuite hanno già iniziato da tempo. Insomma, la forma del lavoro mette in discussione la forma dell’organizzazione, in un processo che potremmo definire “reticolarizzazione organizzativa” e che affronteremo più avanti nel *Quaderno*. È un punto di vista che speriamo possa ispirare tutte le imprese a trovare la propria strada, senza ripercorrere le tappe di un’evoluzione che alcune realtà stanno già affrontando. I percorsi evolutivi, infatti, non sono mai lineari: sono un albero intricato di possibilità, i cui rami conducono in moltissime direzioni. Nessuna è più bella di altre, ma ci sono alcune che portano più lontano. ■

Per approfondire

Kevin Roose,
Welcome to the YOLO Economy, The New York Times
bit.ly/we-yolo

Nicholas Bloom,
Don’t Let Employees Pick Their Work From Home Days, Harvard Business Review
bit.ly/we-bloom

Nuove specie. Come persone, come organizzazioni e come società siamo nel pieno di una transizione. La pandemia l'ha resa inevitabile. Forse il Covid-19 verrà ricordato come qualcosa che – inaspettato – ci ha convinti a esplorare tanti temi che già esistevano, ma che trascuravamo per inerzia. E ora abbiamo iniziato un percorso che ci invita alla sperimentazione. Per indagarlo a fondo, dobbiamo abbandonare le vecchie certezze, per spingerci lontano ed evitare di girare in cerchio, e poi tornare al punto di partenza.

Le tre discontinuità che ci impongono di non tornare indietro

1

Il livello di maturità raggiunto dal digitale ci ha proiettati in un nuovo ambiente. È una trasformazione della realtà, che – oggi – non è più pensabile se non è connessa.

Tutto ha una componente online, dal lavoro al divertimento. Essere offline non è un'opzione, è una forma di esclusione. O una scelta temporanea, che non può durare.

E poi l'ecologia è cambiata. È un *tutto* di cui dobbiamo prenderci cura. E che, in un mondo connesso, comunica in molti modi.

L'ecologia non può più essere intesa come qualcosa di naturale (gli alberi, gli animali e il mare). In un mondo antropizzato, il prefisso "eco-" è la nostra casa (l'*oikos*), il luogo che abitiamo: con il suo clima (in crisi), le specie viventi (da preservare) e la società nei suoi mille aspetti culturali.

2

3

Di conseguenza le nostre relazioni sono cambiate. Perché i lockdown degli ultimi due anni ci hanno aiutato a riscoprire il valore della prossimità come forma privilegiata di contatto. Che non è più scontato o casuale: è qualcosa da selezionare, progettare e valorizzare.

Perché viviamo le relazioni in tempi, spazi e ambienti connessi in modo diverso rispetto al passato. Su questo fronte il digitale – la prima discontinuità di cui abbiamo parlato – ha una responsabilità limitata.



E quindi abbiamo nuovi bisogni e ci scontriamo con nuove frustrazioni. Per non dare nulla per scontato, c'è bisogno di un lavoro radicale di immaginazione.

Ed ecco perché, in questo numero di Weconomy, vogliamo provare a pensare noi stessi come nuove specie. È un azzardo. Ma è anche utile: per interrogarci più a fondo su cosa significhi stabilire una relazione più inclusiva con tutti. E quali siano i presupposti per costruire un legame verso un progetto comune (lavorativo e non). Anche insieme a entità diversissime, come se fossero appena approdate sulla Terra.

E quindi: cosa sono queste nuove specie che abitano le organizzazioni UFO? Di cosa hanno bisogno? Come si entra in contatto con loro? Cosa invece le allontana?

Non siamo i primi ad aver usato questo espediente: immaginarci altro-da-noi si è sempre rivelato un modo efficace per confrontarci con la realtà, per capire come ri-pensarla e come metterne in discussione le fondamenta. Dalla *Germania* di Tacito, passando per le *Lettere persiane* di Montesquieu, fino al film *Arrival* di Villeneuve, abbiamo imparato come le nuove specie che prendono forma nell'arte e nella letteratura ci allenino al senso critico e ci aiutino a superare i nostri limiti.

NUOVE FORME DI CONTATTO E VICINANZA

Possiamo dialogare con le nuove specie anche se non siamo nello stesso tempo e nello stesso luogo. Ma abbiamo bisogno di andare oltre la comunicazione.

Solo guardando le nuove specie da vicino possiamo comprenderle e sviluppare un contatto piacevole e non solo produttivo.

NUOVI RITUALI E RELAZIONI

I rituali sono il mezzo per creare un ritmo e condividere le regole del gioco. Sono qualcosa di ricorrente, riconoscibile e inclusivo.

È attraverso i rituali che si consolidano le relazioni. E le relazioni consolidano legami significativi, destinati a durare.

NUOVA COLLABORAZIONE E CREATIVITÀ

Le nuove specie sono sempre diverse da noi. Non è una differenza da colmare, è un dialogo da sostenere.

La collaborazione è una forma di coesione, la condizione per agire su un progetto comune ed esplorarne i perimetri e contesti, imparando dagli altri e raggiungendo soluzioni inedite.

NUOVA FLESSIBILITÀ E RESPONSABILITÀ

Sono le vere abilità di cui hanno bisogno le nuove specie. Per mixare momenti di focus individuale con quelli di confronto.

Perché la loro capacità di azione ha bisogno di coordinamento. Per adattarsi e proseguire il viaggio verso nuovi pianeti.

NUOVE NORMALITÀ E NUOVA SOSTENIBILITÀ

La nuova normalità è un percorso, una stabilità misurata con il livello di benessere raggiunto.

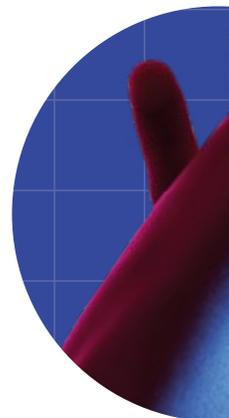
Ecco perché è intrecciata con l'idea di sostenibilità: perché migliora e trasforma in meglio l'habitat nel quale sono immerse le nuove specie.

NUOVI LEADER E GERARCHIE

Le strutture totalmente orizzontali non hanno profondità né specificità. E oggi c'è bisogno di spaziare in nuovi territori.

E quindi, per ampliare lo spazio di azione delle nuove specie, non c'è bisogno di controllo. È necessario ricomporre i paradossi tra autonomia nella gestione e coordinamento verso una direzione comune.

BISOGNI



COLLABORAZIONI



LEGAMI

NUOVI SPAZI E IBRIDAZIONI

I nuovi spazi ibridi sono un palinsesto di possibilità.

Più che luoghi per "eseguire", le nuove specie hanno bisogno di spazi per ri-trovarsi, per essere presenti e disponibili a fare in modo diverso ciò che facevano nei propri pianeti d'origine.

NUOVE CULTURE E COMUNITÀ RETICOLARI

Di certo le nuove specie devono comunicare tanto, per rimanere in contatto in uno spazio-tempo ibrido. **La cultura è l'antidoto alla dispersione delle informazioni, perché dà forma a valori comuni.**

È rintracciabile da tutti perché è una koinè, il linguaggio comune di una comunità che non ha la forma del palazzo. È una rete sempre disponibile e accessibile.

UN NUOVO IMPATTO

Le nuove specie trasformano ambienti, contesti e relazioni. **Misurare l'impatto di questi cambiamenti è fondamentale, per essere sicuri che siano migliorativi.** Perché la scala di queste trasformazioni coinvolge interi ecosistemi.

NUOVE FORME DI BURNOUT E ALIENAZIONE

Lo scenario è nuovo e affaticarsi per definirlo in fretta è un rischio. Sentirsi esclusi da qualcosa che non si riconosce più è il pericolo reale, cioè finire ai margini di una rete che, nel frattempo, ha continuato a funzionare senza di noi.

NUOVI DIVIDE

Ci sono specie che riescono a familiarizzare meglio tra loro, altre che trovano presto un terreno comune. Nelle comunità si formano aggregazioni che viaggiano a diverse velocità. **E nessuno può essere lasciato indietro, altrimenti i divide diventeranno più profondi e laceranti.**

CONTRADDIZIONI

NUOVE STANDARDIZZAZIONI E OMOLOGAZIONI

In un nuovo contesto, le nuove specie sono felici di trovare qualcosa che funzioni. E quando ciò accade sono portate a replicarlo all'infinito. Finché non stanca e perde di efficacia.

E allora mai innamorarsi di uno strumento, anche quando è utile. Perché l'immaginazione va allenata, per incontrare specie ancora nuove e non ancora atterrate.

Ciò che non vogliamo: i nuovi divide

—
Persone e organizzazioni si stanno adattando in fretta ad agire in un contesto indefinito. Questo può generare nuove divisioni e nuove forme di alienazione. Ma le forme di contatto emerse durante la pandemia sono il punto da cui ripartire.

Potremmo dire che, dopo circa due anni di smart working emergenziale, oggi – a fine 2021 – stiamo vivendo una fase di normalizzazione, che ci spinge a riflettere sul concetto di alienazione. Perché finora ci è parso sufficiente assoggettare il lavoro online a quell'agenda digitale sulla quale piazzare le riunioni o a quei tool con cui portare a termine le attività. Pensiamo sia una impostazione da resettare, perché non tiene conto della complessa rete di relazioni che ci permette di spaziare ed essere creativi.

Non dobbiamo pensare che queste nuove forme di alienazione siano frutto di un disegno consapevole. E quindi inevitabili. Sono il risultato di un approccio che inquadra il digitale come se fosse medium tradizionale da sfruttare. E non come ambiente da vivere. La differenza è enorme. La stessa che passa tra guardare in tv una stancante replica della programmazione estiva e prender parte a un videogame con miriadi di mondi. I medium tradizionali, infatti, ci impongono la semplificazione, per veicolare contenuti monodirezionali che annoiano in fretta e, perciò, hanno bisogno di tenere alta l'attenzione in un intervallo di tempo limitato. Ci spingono inoltre a puntare tutto sull'intrattenimento e la leggerezza perché, una volta che lo schermo si spegne, l'esperienza finisce. Ecco quale può essere la discontinuità più profonda tra il lavoro online, come lo abbiamo inteso finora, e una nuova visione in cui *anche se non succede niente sugli schermi, accade qualcosa*.

Il dominio degli strumenti e l'illusione della produttività

Forse ci siamo concentrati troppo sugli strumenti da adottare (le *board*, le *suite*, il *cloud*) e sul dove usarli (a casa o in *room* attrezzate), senza tener conto che – nella nostra storia di esseri umani – siamo noi ad aver adattato gli oggetti ai nostri propositi. Tant'è che, quando si parla di innovazioni e tecnologie, l'antropologo André Leroi-Gourhan distingue tra *tendenze tecniche* e *fatti tecnici*. Le prime sono universali, come l'invenzione della ruota. E forse l'avanzare delle nuove modalità di lavoro rientra in questo caso. I secondi variano in base ai contesti: le ruote non hanno dovunque gli stessi raggi, né sono fatte degli stessi materiali. E così, gli strumenti, i luoghi e i tempi necessari a *far funzionare* lo smart working non saranno uguali per tutti. Ma come scegliere i più adatti a noi?

Forse abbiamo partecipato involontariamente a un gioco a somma zero. Abbiamo avuto l'illusione di lavorare meglio invece c'era qualcos'altro che lavorava per noi: appunto, gli strumenti digitali. Sono i tool che hanno raggiunto il massimo potenziale – e le piattaforme di collaborazione lo hanno registrato senza tentennamenti: sono aumentate le ore di riunioni

E se avessimo solo l'illusione di essere più produttivi?

digitali e sono cresciuti i file salvati online. Ma tutto ciò non può essere il metro della produttività. Perché, guardando bene i dati, ci accorgiamo che, se prendiamo in considerazione la produttività oraria, scopriamo che è scesa. Insomma, abbiamo solo lavorato per più tempo ogni giorno, come documenta l'*Economist* nell'articolo *Remote workers work longer, not more efficiently*. E questa inefficienza nascosta è in parte responsabile delle varie forme di *burnout*, della perdita di flessibilità e di qualità.

Certo, abbiamo imparato a utilizzare qualcosa di nuovo ma, forse, è una forma di apprendimento che ha mancato il suo obiettivo, perché si è concentrata totalmente sull'oggetto. È ciò che accade sempre quando scopriamo qualcosa di nuovo: tutti i nostri sforzi si concentrano sulla tecnica. Ma padroneggiare l'oggetto è una forma illusoria di gratificazione. Forse allora dobbiamo iniziare a chiederci: cosa possiamo fare di diverso con i nuovi strumenti? E se gli strumenti non fossero la prospettiva dalla quale partire?

Gli effetti dell'accelerazione sulle organizzazioni

Abbiamo letto molto spesso che il Covid-19 è stato un acceleratore: per esempio ha velocizzato l'apprendimento delle competenze digitali e ha fatto crescere l'e-commerce, imponendo un riadattamento in tutto l'ecosistema retail. Ma l'antropologo Thomas Hylland Eriksen, nel suo libro *Fuori controllo*, fa notare come, nell'era dei "cambiamenti accelerati", stiamo perdendo la flessibilità. Gli ambienti che abitiamo sono *super-differenti* e *super-complessi*. Ci sono tanti (troppi?) attori in gioco, troppe variabili. E la concatenazione estrema di cambiamenti che stiamo vivendo può irrigidirci e rallentare le decisioni, perché una sola variabile impazzita potrebbe rompere l'intero sistema. Ed è ciò che temono i manager oggi. Perché le organizzazioni sono complesse e stratificate.

Il rapporto tra aumento della complessità e perdita della flessibilità ci invita a riflettere sulla scala con la quale guardiamo alle realtà imprenditoriali. È insormontabile solo quando le osserviamo nel loro insieme, come se fossero un unico mega-organismo. Questa prospettiva porta a farci domande limitanti come: se introduco un cambiamento il sistema reggerà? Quali rischi sono disposto ad affrontare per evitare che tutto si rompa? Crediamo che oggi siano interrogativi da mettere da parte, perché le organizzazioni non sono monolitiche, si compongono di tanti piccoli elementi flessibili, con una grande capacità di adattamento: per esempio i singoli, i team, le comunità di persone che condividono esperienze e aspirazioni.

Per approfondire

Thomas Hylland Eriksen,

Fuori controllo,
Einaudi 2017

André Leroi-Gourhan,

Ambiente e tecniche,
Jaca Book 1994

Remote workers work longer, not more efficiently,
The Economist
<https://bit.ly/we-longer>

Il Covid-19 ci ha mostrato le possibilità di un nuovo ecosistema di relazioni

Tra fratture e connessioni

Eppure non è così semplice. Perché questo cambiamento è nato da un trauma. Il Covid-19 ha toccato la nostra carne, ha impattato sulla sicurezza fisica e psicologica. In molti casi ha richiesto decisioni laceranti, anche da parte degli imprenditori che hanno lasciato a casa persone. Ha dato nuove possibilità ad alcuni (di cucinare in maniera sana, di godersi la propria casa con giardino, di tenersi in forma e avere più tempo per i propri figli) e tolto qualcosa ad altri (a chi non ha familiarità con il digitale, a manager il cui stile e carisma erano fondati sulla presenza fisica, ad attori in ecosistemi che improvvisamente si sono bloccati, come il turismo e la cultura).

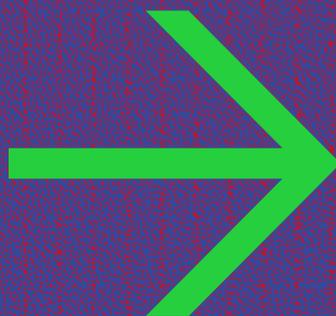
Sono nate fratture e divisioni che non è sufficiente ricomporre. Perché durante le fasi di transizione il senso di inadeguatezza è la dimensione psicologica prevalente: non ci sono più modelli di riferimento. Ma può iniziare una fase di scoperta ed esplorazione. Perché nulla è come sembra. La pandemia ha anche generato nuove connessioni. Ci ha mostrato le possibilità di un nuovo ecosistema di relazioni. Basta guardarsi intorno. In un periodo in cui molte delle conquiste acquisite ci sono state negate per la nostra sicurezza (come la libertà di movimento), sono nati network informali di auto-aiuto. Di fatto sono emersi meccanismi che alimentano le comunità, in cui gli scambi uti-

litaristici (per esempio verso chi aveva bisogno di beni essenziali, magari confinato in quarantena) sono serviti alla sopravvivenza della nostra dimensione sociale. Ciò non significa che gli esseri umani siano diventati migliori. Anzi abbiamo imparato quanto siano fragili i legami che abbiamo visto nascere. Di fatto però è cambiato qualcosa in noi. Anche sul lavoro, nella fase di distanza forzata, abbiamo sperimentato nuove forme di *colleganza*, in grado di sopravvivere nella distanza. E che, forse, possono essere un punto di partenza per alimentare il contesto organizzativo delle organizzazioni UFO. ■





**Le organizzazioni
UFO sono reticolari,
ma ancora indefinite:
contengono possibilità,
non ricette.
Perché partono
dalle discontinuità
del presente per
immaginare futuri
possibili.**





**Gli ecosistemi ibridi
come le organizzazioni
UFO hanno bisogno
di due forze: influenza
e interdipendenza**

Rendono duraturi
nuovi comportamenti,
composti da:

**Lo spazio-tempo
nelle organizzazioni
UFO viene scandito
dai rituali**

Devono essere definiti
e potenziati
con l'obiettivo di:

- **azioni trasformative**,
che cambiano in meglio
il “come” lavoriamo.
- **relazioni che alimentano
legami** tra singoli, tra team,
nell'organizzazione
e verso territori,
ambienti e comunità.
- **ampliare le reti di influenza**
di tutti gli attori coinvolti,
per superare le barriere
tra silos aziendali,
tra centri e periferie.
- **rafforzare i legami
di interdipendenza**
tra coordinatori e collaboratori,
per offrire sempre e ovunque
una direzione comune,
per generare impatti positivi.

UFO RELATIONSHIP DISCOVERY MAP

RELAZIONI

per alimentare legami ibridi

Bilanciano autonomia e responsabilità

Creano occasioni di ascolto e osservazione

RETI DI INFLUENZA

LEGAMI DI INTERDIPENDENZA

ME

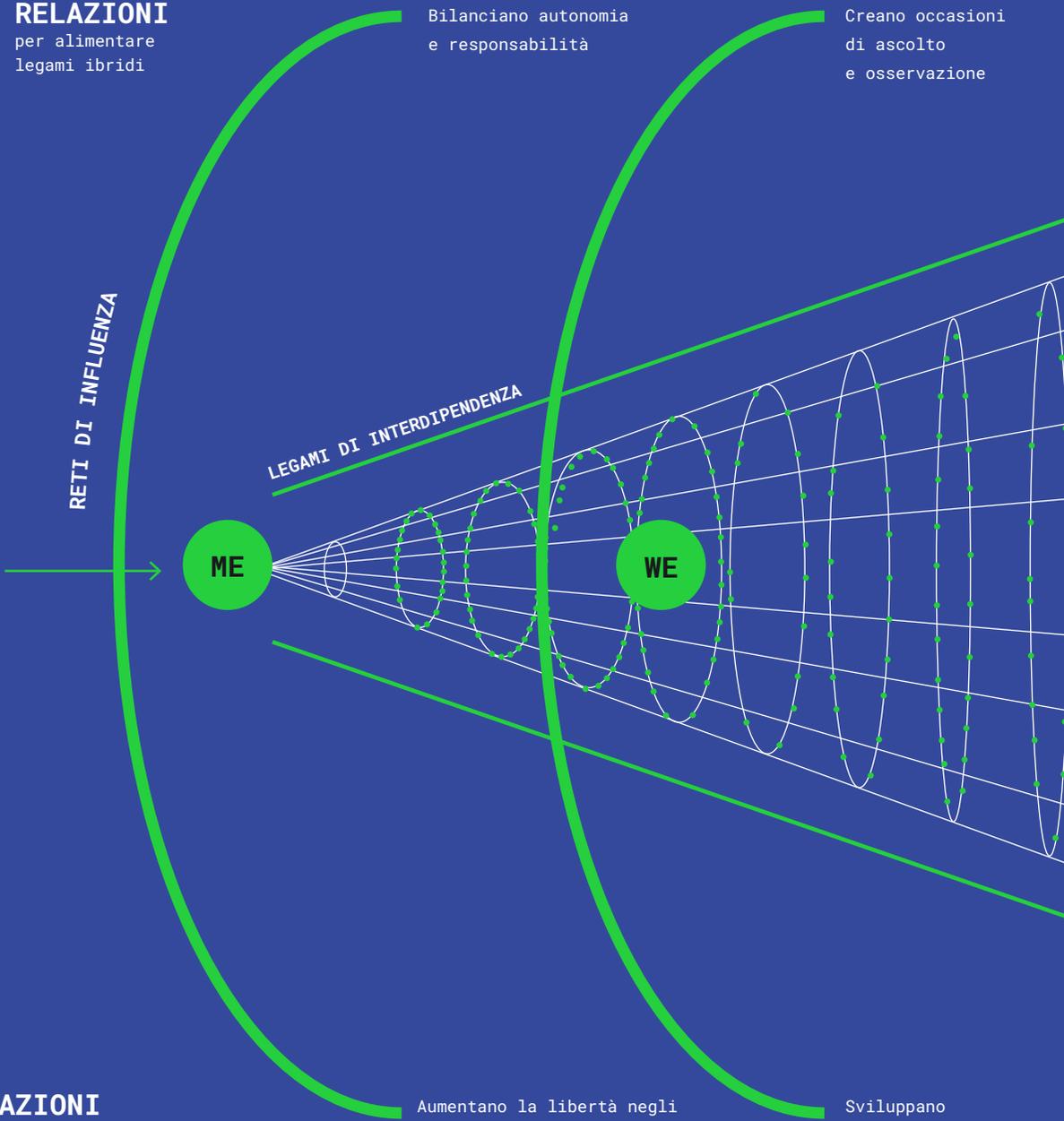
WE

AZIONI

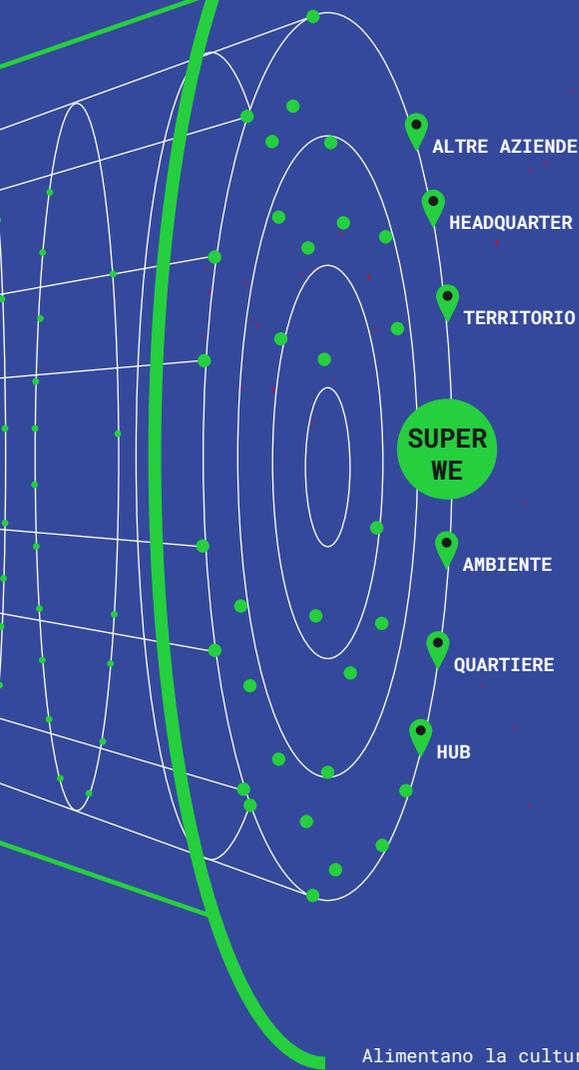
trasformative per il lavoro distribuito

Aumentano la libertà negli scambi sincroni e asincroni

Sviluppano rituali condivisi



Rafforzano i legami
dentro e fuori
l'organizzazione



Alimentano la cultura
e il senso di appartenenza

Questa mappa rappresenta
gli elementi sociali
da nutrire in
un'organizzazione UFO.

Attraverso **azioni**
e **relazioni** ogni **ME**
(l'individuo) ha sempre
un legame solido con
il proprio team di
lavoro (il **WE**) e con
l'organizzazione-
comunità (il **SUPER-WE**).

Le ellissi verdi
rappresentano le
reti di influenza.
gli elementi del network
che permettono di
entrare liberamente in
contatto con gli altri.

Le linee a raggiera,
invece, mostrano i
legami di interdipendenza,
che permettono ai **ME** e
ai **WE** di essere sempre
allineati con obiettivi,
valori, cultura
del **SUPER-WE**.

I puntini distribuiti
sulla mappa sono
i **rituali**. unità
fondamentali delle
dinamiche sociali, che
rendono ogni iniziativa
azionabile e praticabile.

RITUALI

ME → WE

ME+ME+ME

→ SUPER WE

WE+WE+WE



GAM
CENT



Cambia il contesto

**Per comprendere
le transizioni in
corso, partiamo dalle
trasformazioni oggettive,
nelle loro implicazioni
sociali**

Onlife: tempi, spazi e implicazioni sociali



Intervista a
Luciano Floridi

*Professor of Philosophy
and Ethics of Information
Oxford Internet Institute,
University of Oxford*

*Fellow, Exeter College, Oxford
Turing Fellow, The Alan Turing
Institute*

Per comprendere il presente e il futuro dello smart working dobbiamo guardare a come questa modalità di lavoro entra in relazione con la società, con le tecnologie e con i desideri delle persone.

Le organizzazioni stanno sperimentando una riconfigurazione del proprio habitat naturale, che include l'ufficio e gli orari del lavoro. Cosa comporta questa trasformazione?

Negli ultimi due anni abbiamo vissuto una ristrutturazione completa delle nostre esperienze. Dal mio punto di vista, sono avvenute tre grandi trasformazioni concatenate. 1. Abbiamo fatto il salto definitivo nell'onlife, un ambiente ibrido in cui non ci sono più barriere tra fisico e virtuale, online e offline; 2. Questo ambiente ha cambiato il nostro modo di vivere il tempo. 3. Il tempo – investito dal cambiamento più importante – ha riconfigurato gli spazi.

Questi tre passaggi, insieme, hanno profonde implicazioni culturali. Perché tutti i rituali comunitari della modernità hanno funzionato grazie a una “localizzazione interattiva”. Fino alla metà degli anni Duemila è stato lo spazio a permetterci di vivere il tempo sociale. Pensiamo alla messa: si svolge in tempi precisi perché, per ritrovarsi e interagire, le persone hanno bisogno di essere nello stesso spazio allo stesso momento. Questa sincronizzazione è arrivata alla sua acme nella seconda metà del Novecento, quando l'orologio sociale ha raggiunto la perfezione: allora ogni nostro rituale era scandito nello spazio-tempo: orario scolastico, orario ufficio, chiusura dei negozi, weekend, o vacanze estive. Sono aspetti che riguardano anche gli uffici delle aziende, nati per vivere in una fisicità analogica perché, nell'idea novecentesca di tempo sociale, il coordinamento delle risorse doveva avvenire attraverso la sincronizzazione, stando tutti nello stesso spazio. Con il digitale spesso possiamo fare a meno di tutto ciò: non è più importante che qualcosa venga fatto insieme ad altri, nello stesso momento. Oggi è possibile coordinare flussi operativi con forme di controllo che non richiedono la localizzazione in uno spazio prestabilito né la fisicità. Inoltre, non serve più verificare che la scansione temporale delle attività venga rispettata. È invece importante presidiare la suddivisione dei compiti, anche quando il loro svolgimento avviene su piani temporali diversi, in luoghi diversi. In sintesi, per dialogare e scambiare informazioni con un collega non c'è più bisogno dell'ufficio e quindi si aprono nuove possibilità per ristrutturare il tempo di lavoro.

Secondo lei cosa abbiamo imparato dallo smart working emergenziale che abbiamo vissuto? E quale può essere il futuro di questa modalità di lavoro?

Durante la pandemia c'è stata una remotizzazione del lavoro. Ciò è molto diverso dallo smart working, che implica una ridefinizione della produzione, dei ruoli, e delle relazioni tra i lavoratori. Abbiamo vissuto una forma di

adattamento necessaria, perché il Covid-19 ci ha colti di sorpresa, ma oggi dobbiamo ripensare con calma alla nuova modalità di lavoro.

Uno degli elementi centrali dello smart working è lavorare sui *deliverable*, sui progetti e non più sui singoli compiti perché, come ho accennato, gli orari fissi di lavoro spesso non sono necessari. E pensare oltre la remotizzazione significa anche acquisire consapevolezza sulle attività che avranno sempre bisogno della presenza fisica. Secondo la mia esperienza, l'insegnamento è tra queste, perché ha bisogno di feedback immediati, non solo visivi o uditori, ma anche comportamentali. Per esempio, in presenza posso capire all'istante se uno studente è stanco ed è il caso di fermarsi, se qualcuno non segue e devo tornare su un punto poco chiaro.

Considerando queste variabili, ogni istituzione e ogni azienda potrà avere uno smart working diverso, che cambia anche a seconda della propria maturità.

Lo smart working, infatti, si fonda su un basso livello di controllo, un enorme livello di autonomia degli individui, e quindi un ottimo coordinamento, perché più un sistema è distribuito tanto maggiore deve essere il coordinamento delle sue parti. Il punto sul quale bisogna ancora interrogarsi è: cosa succede se un progetto gestito in smart working non funziona? E quando i tempi di consegna non vengono rispettati? È un tema di *accountability* che, se non viene affrontato, porta a rischi di produttività enormi.

Quindi cosa può aiutare le organizzazioni ad affrontare lo smart working? Devono diventare meno gerarchiche e decentrate?

Penso si stia andando in questa direzione. Ed è una trasformazione più facile se ci sono livelli di coordinamento ben definiti che, però, non possono ricalcare i modelli tradizionali, nati per imitazione delle gerarchie militari. Qui i ritmi delle attività sono scanditi e coordinati all'unisono, con una linea di comando che si occupa di far funzionare le cose. Oggi questo approccio mostra tutti i propri limiti: non è abbastanza flessibile per adattarsi alla velocità dei cambiamenti nei quali siamo immersi. La decentralizzazione invece dà agilità ai processi. Ma l'agilità senza coordinamento è

**La decentralizzazione
dà agilità ai processi,
ma senza coordinamento
è disastrosa**



disastrosa: tutti i collaboratori rischiano di andare dove vogliono e quando vogliono, indipendentemente dai bisogni del business.

Inoltre, i modelli *flat* funzionano molto bene con team piccoli, dove il livello di responsabilizzazione è più facile da gestire e la comunicazione non si trasforma in un *overhead* insostenibile, ma diventano inefficienti quando aumenta il numero di persone nei gruppi di lavoro. Al di sopra di una certa soglia, una specializzazione dei compiti è inevitabile. Ecco perché, anche in un'organizzazione di medie dimensioni, la gerarchia è essenziale nel suo ruolo di coordinamento.

Credo che in futuro si affermeranno modelli organizzativi ibridi, dotati di una struttura gerarchica e stratificata, in grado di coordinare sotto-sistemi piatti. Immagiamola come una rete multidimensionale, in cui piccoli gruppi si coordinano in maniera molecolare, gestiti da figure dedicate a connettere e orchestrare.

Nel frattempo però ci sono sempre più persone che decidono di uscire dal mondo del lavoro. Negli Stati Uniti si parla di *great resignation*. Quale lettura dà a questo fenomeno?

Rassegnare le dimissioni non significa sempre essere rassegnati, se posso usare un gioco di parole. Penso sia in corso una profonda riflessione sul significato del lavoro in rapporto alla vita personale. È un fenomeno globale. Con la pandemia sta crescendo l'esigenza di un ribilanciamento a tutti i livelli: verso la famiglia, i propri interessi, un lavoro più salubre e i bisogni della collettività.

È in corso una profonda riflessione sul significato del lavoro in rapporto alla vita

In Italia, per esempio, ci sono sempre più persone che scelgono la formula del part-time: rinunciano a una parte dello stipendio per investire in valori alternativi, più attrattivi rispetto a quelli di un lavoro deludente e noioso, che viene mantenuto solo per pagare le bollette.

Esistono poi altre forme di ribilanciamento, che riguardano le professionalità più qualificate. Allora, soprattutto negli Stati Uniti, ci si dimette per seguire percorsi di sviluppo personale, acquisire nuove skill e – magari – candidarsi a posizioni con un impatto migliorativo per la società.

Per comprendere a fondo questo cambiamento dobbiamo smettere di pensare che il lavoro sia nobilitante di per sé, indipendentemente da quello che un lavoro comporta. Ciò che appaga davvero è l'impegno verso un progetto da realizzare.

Ma oltre alle opportunità, con la quarta rivoluzione industriale stanno nascendo nuovi *divide*. Come interpretarli e come poterli affrontare?

Se guardiamo all'Italia, oggi abbiamo due *divide* enormi: il primo impatta sulle persone che non hanno né gli strumenti né le competenze per vivere onlife. Il secondo coinvolge chi, pur sapendo padroneggiare gli ambienti digitali, si trova dalla parte sbagliata dell'economia. Penso ad esempio ai *rider* e a quei lavoratori della *gig economy* che non hanno difficoltà a usare le piattaforme sui propri smartphone, ma si trovano nella parte bassa della società dell'informazione.

Sono due *divide* correlati, ma necessitano di risposte diverse. Il primo è un problema di cittadinanza e richiede infrastrutture, formazione, investimenti pubblici. Il secondo è un problema di mercato e di regolamentazione. Riguarda temi come il salario minimo e il diritto del lavoro e cioè conquiste delle società analogiche che ora vanno tradotte per il mondo digitale. L'aspetto positivo è che abbiamo tutti gli strumenti per regolare il mercato.

Il rischio maggiore che vedo, invece, è la confusione tra i due piani, che porterebbe a utilizzare gli strumenti sbagliati per le questioni sbagliate. Per esempio, credo che le forme di boicottaggio dei servizi di *delivery* non siano una risposta, perché non agiscono per colmare queste divisioni.

Insomma il mondo del lavoro è cambiato ma non a causa dell'intelligenza artificiale, che avrebbe dovuto sostituire gli esseri umani, ma ha mancato questa promessa. Eppure l'AI è sempre più pervasiva...

Nell'ultimo decennio la narrazione sull'intelligenza artificiale è stata preda di una bolla massmediatica che, da un lato, ha disegnato scenari apocalittici, dall'altro ha venduto una visione salvifica. Trovo entrambi questi racconti stancanti, superficiali e perfino dannosi. Ci hanno fatto perdere tempo e non ci hanno aiutati ad affrontare questa tecnologia nella giusta prospettiva.

Per fortuna sono narrazioni che stanno perdendo di credibilità e, a riguardo, provo una soddisfatta frustrazione. Perché sapevamo già che le macchine non avrebbero rubato posti di lavoro: fenomeni come l'automazione e la robotizzazione, infatti, sono in corso da quarant'anni nell'industria. E, nei Paesi in cui questo fenomeno è più avanzato, come Corea del Sud, Germania e Stati Uniti non c'è disoccupazione tecnologica.

Per approfondire

Luciano Floridi,
Pensare l'infosfera,
Raffaello Cortina 2020

Luciano Floridi,
Il verde e il blu,
Raffaello Cortina 2020

C'è bisogno di un'appropriazione collaborativa dell'intelligenza artificiale

Penso invece che le mille forme dell'intelligenza artificiale debbano essere inquadrate come una grande riserva di capacità di azione. Prima di pensare alle sue applicazioni, immaginiamole come l'elettricità, un "portatore di energia" in grado di alimentare muscoli digitali che possono servirci per risolvere problemi su richiesta, ovunque ce ne sia bisogno e migliorare la nostra produttività. Ma i muscoli non aiutano a decidere cosa è importante, né quali sono le priorità, né cosa è opportuno delegare alle macchine. Questi sono perimetri umani e saranno sempre esclusivamente umani. Quindi, dal mio punto di vista, è scorretto incolpare l'intelligenza artificiale quando leggiamo – per esempio – di algoritmi bancari che

agiscono in modo discriminatorio, negando mutui alle donne e concedendoli a maschi bianchi. Piuttosto interrogiamoci su chi ha lasciato prendere questa decisione a un algoritmo e chiediamoci come mai quella banca non abbia politiche per promuovere l'uguaglianza di genere.

E allora il grande tema da affrontare è: chi gestirà questi muscoli digitali? Chi li controllerà? Chi avrà accesso a questa enorme capacità di azione? Oggi le risposte provengono da pochi soggetti privati che dominano il mercato. E che, quindi, si concentra-

no su ciò che genera profitti. Ecco perché c'è più denaro investito in algoritmi di raccomandazione applicati alla pubblicità online che in quelli per affrontare problemi ambientali e sociali.

Secondo me c'è bisogno di un'appropriazione collaborativa dell'AI e, per fortuna, l'*Artificial Intelligence Act* della Commissione Europea va in questa direzione. Si tratta di un *framework* normativo sui sistemi di AI e ha l'obiettivo di indirizzare questa forza produttiva anche verso il bene della società, conciliandolo con i bisogni del business e con la difesa dei diritti individuali. Certo, non dobbiamo illuderci di avere risultati immediati, perché un coordinamento a questo livello richiede tempo. Ma ciò non deve scoraggiare. Anche se la tecnologia si muove più in fretta, non sottovaluterei le capacità umane di prendere decisioni per la collettività. Del resto, anche il percorso che ha portato al GDPR non è stato breve ma, oggi, l'Europa ha la normativa più avanzata al mondo sulla protezione dei dati.

Lei sostiene che il *verde* e il *blu* sono la base dello sviluppo umano. In che modo questo tema riguarda anche le organizzazioni?

Per me il “blu”, e cioè il digitale, a sostegno del “verde”, inteso come tutti gli ambienti in cui passiamo il nostro tempo, permette risparmi enormi e nuove opportunità. Il perimetro del verde è oggi molto ampio: include anche il benessere negli spazi lavorativi e sociali.

Oggi una strategia e una cultura che integrino il *verde* e il *blu* sono in grado di rinforzare gli asset intangibili, sempre più importanti nel determinare il valore delle organizzazioni: pesano per oltre l'80% delle aziende S&P 500. Non è insomma qualcosa che va affrontato solo nelle sue implicazioni morali ed etiche, perché rischierebbe di coinvolgere solo le imprese che possono permettersi investimenti importanti e una prospettiva di lungo periodo. Mentre il *verde* e il *blu* sono il business di oggi. Se gestiti bene generano profitti, se sono una facciata provocano danni enormi. Interpretare il *verde* e il *blu* solo come marketing e pubbliche relazioni è perdente da tutti i punti di vista: richiede comunque investimenti, non cambia l'approccio di mercato e in più – perché inautentico – allontana i talenti dalle organizzazioni. ■



Presenza- disponibilità: la riscoperta del mondo fisico

Nel mondo ci sono quasi otto miliardi di esseri umani e pochissimi non sono stati toccati dalla pandemia. Forse nessuno. Durante la primavera 2020, i negozi sono stati costretti alla chiusura, la libertà di spostamento è stata limitata dall'Argentina allo Zimbabwe, alcune grandi aziende hanno rischiato la bancarotta mentre altre, tra quelle più piccole, sono sparite nel nulla. Le rate dei mutui non sono state pagate, gli studenti non hanno potuto svolgere gli esami, la situazione dei lavoratori precari nel sud del mondo si è fatta ancora più incerta e ci è stato insegnato di tenerci alla distanza di almeno un metro dall'altro. Non ci sono state strette di mano, né abbracci fraterni. I nostri nervi erano tesi e molti hanno potuto osservare per la prima volta in modo chiaro (altri in maniera più vaga) come funziona la globalizzazione, con le sue fabbriche intensamente connesse attraverso filamenti composti da catene di produzione, distribuzione e comunicazione. Legami che non sono mai più forti dell'anello più debole.



Thomas Hylland Eriksen

*Social anthropologist,
University of Oslo*

Quali sono gli effetti del lavoro digitale sulle relazioni umane e come ripensare il concetto di co-presenza fisica.

Mentre molti aspetti del mondo fisico rallentavano, l'accelerazione proseguiva nel digitale: dall'intrattenimento online, ai film, fino ai concerti. L'economia capitalistica globale, assuefatta alla crescita, è stata colpita, ma gli effetti dei lockdown e la decelerazione complessiva sono stati attenuati da una migrazione massiccia verso il cyberspazio, un mondo sempre più saturo di comunicazioni digitali.

Eppure la cosa più sorprendente della pandemia non riguarda la diffusione del lavoro digitale, piuttosto, che ciò non sia accaduto prima. Così come le *lecture* online (o le conferenze, i workshop e i meeting), anche lavorare da casa era già una possibilità reale per molti almeno dall'inizio del millennio. Sono passati molti anni da quando la più grande società di telecomunicazioni norvegese, Telenor, ha deciso di traslocare in un nuovo ufficio, creato per ospitare solo il 60% dei dipendenti. Al restante 40% veniva data la possibilità di lavorare da casa e di collaborare attraverso riunioni online, oppure di usare il proprio laptop da un aeroporto, un treno o una stanza d'albergo. Il management sembrava averci visto giusto. Ci sono state poche lamentele e i lavoratori di Telenor si sono abituati presto a portare con sé telefono e portatile e a trovare posto in una scrivania libera nelle stanze condivise dell'ufficio. I più strenui oppositori di questa modalità di lavoro erano limitati al reparto R&D (*research & development*), di formazione accademica. Alla fine, a malincuore, è stato loro offerto un cubicolo con alcuni scaffali per ospitare i libri. A quel tempo, i datori di lavoro erano preoccupati del fatto che, a casa, le persone sarebbero state meno diligenti e produttive, perché – al contrario di quanto accade in ufficio – non sarebbe-

ro stati sorvegliati dai colleghi e superiori. Invece si è verificato il problema opposto, come ho raccontato nel libro *Tyranny of the moment* (2001): i confini tra lavoro e tempo libero si sono confusi e, in alcuni casi, sono scomparsi del tutto. Molti si sono resi conto di non smettere mai davvero di lavorare.

Così la pratica del lavoro da casa è rimasta una tendenza latente, finché la pandemia non l'ha resa necessaria. Molti allora hanno iniziato a preoccuparsi: la migrazione dal lavoro analogico a quello digitale avrebbe avuto impatti negativi. A inizio pandemia Naomi Klein, scherzandoci su, aveva affermato che anziché affrontare il "green new deal" ci siamo ritrovati a gestire uno "screen new deal", con milioni di persone incatenate a un computer per produrre un surplus di valore per le aziende, senza possibilità di uscita. Rispetto a questa prima impressione, le cose si sono rivelate più complicate.

Dal punto di vista degli imprenditori, la digitalizzazione degli uffici può essere allettante. Durante la pandemia ho avuto occasione di parlare con molti *executive* sia nel settore pubblico sia in quello privato. Tutti hanno notato un incremento della produttività, perché da remoto viene dedicato meno tempo alle attività improduttive, come le chiacchiere con i colleghi. Se il lavoro da casa (o da un bar, dal treno, o da qualunque altro luogo) diventasse lo standard, ci sarebbe un beneficio ulteriore: gli uffici avranno bisogno di meno spazio.

Ci sono vantaggi anche per i dipendenti, che risparmiano tempo e denaro perché non è necessario spostarsi. Molti inoltre apprezzano l'efficienza delle riunioni via Zoom o Teams, perché permettono di dedicarsi ad altre attività. In un articolo apparso sul *Guardian*, Dan Price, Ceo di Gravity – società che si occupa di elaborare i pagamenti delle carte di credito –, ha affermato che il lavoratore medio negli Stati Uniti dedica agli spostamenti 55 minuti, ogni giorno. Nella primavera 2021, Price ha effettuato un sondaggio tra i suoi 200 dipendenti e si è scoperto che solo il 7% desiderava tornare a fare il pendolare. È sorprendente notare che la percentuale di chi ha affermato di prediligere una soluzione ibrida è limitata al 31%, mentre la maggioranza ha dichiarato di voler continuare a lavorare da casa.

Certo, è poco probabile che l'azienda di Price sia rappresentativa. Si potrebbe presumere che, per la maggior parte dei lavori d'ufficio, inclusi quelli

Abbiamo imparato tanto sul digitale, ma ancora di più sul mondo analogico

Per approfondire

Thomas Hylland Eriksen,

Tyranny of the moment, Pluto Press, 2001

Anthony Giddens,
Modernity and self-identity,

Stanford University Press, 1991

Gregory Bateson,

Verso un'ecologia della mente, Adelphi, 1977

Steven Sloman and Philip Fernbach,

The Knowledge Illusion: Why We Never Think Alone, Riverhead Books, 2017

nell'accademia, la soluzione ibrida sia più adatta e flessibile, ma sembra comunque molto probabile che l'eredità più durevole della pandemia sarà l'aumento del *remote working*. Questa tendenza era in corso da tempo. Vent'anni fa Tian Sørhaug, un mio collega al Centro per la Tecnologia, Innovazione e Cultura dell'Università di Oslo, e a quei tempi il mio capo, osservò – quasi per caso – come sia diventato più importante essere *online* che *on time* (in orario). Finché raggiungi il risultato, puoi essere anche a Tahiti o lavorarci alle 4 del mattino.

Eppure si perde qualcosa di importante quando si abbandona la co-presenza fisica. Se non era già chiaro prima, con la pandemia è diventato palese. Il lavoro non è semplicemente un mezzo per generare valore, ha anche un ruolo sociale. Alcuni studi indicano come molte donne non entrano nel mercato del lavoro principalmente per il denaro, ma per le relazioni che si creano. Inoltre anche la produttività, se definita in senso stretto, può essere potenziata da incontri informali, chiacchierate durante il pranzo, pause caffè ecc. È sicuramente un punto di vista condiviso tra gli accademici. Trent'anni fa il sociologo Anthony Giddens, nel suo *Modernity and Self-Identity*, ha coniato un termine che merita più attenzione di quanta non ne abbia avuta: la *presence-availability* [presenza-disponibilità]. Per Giddens questa è la risorsa scarsa della modernità.

L'emergenza Coronavirus ci ha insegnato tanto sulle possibilità delle tecnologie digitali, ma ci ha permesso di imparare ancora di più sul mondo analogico. E ciò si applica anche ad altri territori, non solo al lavoro. Probabilmente tutte le forme di aggregazione sociale verranno ritenute ancora più preziose – dalle partite di calcio, ai concerti, fino ai pranzi di lavoro e alle feste –, perché ora abbiamo un'esperienza diretta su cosa significhi la loro assenza. A molti è mancato abbracciare e baciare qualcuno, ad altri la birra al pub dopo il lavoro.

Vincenzo Scagliarini, di Weconomy, parla di un “nuovo ecosistema di relazioni” che emergerà dopo la pandemia, e penso sia un buon modo per formulare la sfida che abbiamo davanti, perché gli umani sono esseri ecologici, tanto nel senso letterale quanto in quello metaforico. Nella dominante concettualizzazione dell'umanità, uno degli errori più comuni riguarda la “fallacia individualistica” e cioè ritenere che *tu* e *io* siamo “i capitani delle nostre anime”. Questo errore è già stato notato da molti, a partire dai pensatori ecologici come Bateson (*Verso un'ecologia della mente*, 1972) fino a scienziati cognitivisti come Sloman e Fernbach (*The Knowledge Illusion*, 2017). Questi ultimi in particolare sostengono che, al contrario di quanto

si creda, gran parte della conoscenza non risiede nelle menti dei singoli, ma è condivisa da una comunità semiotica, un network di comunicazione. Il concetto di flusso (*flow*) ricercato dai sostenitori dello psicologo Csíkszentmihályi si attiva necessariamente in un contesto sociale, non individuale. Allo stesso modo l'“impalcatura semiotica” (*semiotic scaffolding*) descritta dal biosemiologo Hoffmeyer è una precondizione per raggiungere il proprio potenziale, ovvero la “libertà semiotica”, che è composta da input, possibilità e stimoli provenienti dall'*Umwelt* e cioè l'ambiente.

La questione urgente, quindi, riguarda gli effetti del lavoro digitale sulle relazioni umane che abbiamo bisogno di far prosperare. Perché, nel tempo, molti hanno accusato affaticamento (la *Zoom fatigue*), perdita di energia e motivazione. A partire dal marzo 2020 ho tenuto più di cento *lecture e talk* e la stanchezza che mi lasciavano è diversa da ciò che provavo nell'equivalente fisico. Una *lecture* online ti lascia vuoto e prosciugato, anziché esausto ma rinvigorito. E questo perché, in digitale, la comunicazione con il pubblico è limitata agli schermi. Mentre la maggior parte di ciò che accade tra le persone è non-verbale. Per esprimerci, quando parliamo, abbiamo a disposizione il linguaggio del corpo, i gesti, gli odori, il contatto visivo e molti altri aspetti che, sebbene più difficili da individuare, dipendono sempre dall'essere nella stessa stanza. Le conferenze su Zoom invece non lasciano ricordi. Non ci sono pause caffè, nessuna stretta di mano, nessun abbraccio, nessuna camminata svagata verso il ristorante. Questi eventi sono limitati, contingentati e computerizzati, perché l'obiettivo è far palesare il contenuto. Penso quindi che la presenza-disponibilità continuerà a essere la principale risorsa scarsa, nel presente come nel futuro prossimo.

**Gli eventi digitali
non lasciano ricordi,
perché la comunicazione
è limitata agli schermi**

La pandemia ci ha insegnato tanto sul mondo digitale, ma ancora di più sul mondo fisico, che ora è diventato qualcosa da bramare perché è una fonte di energia, motivazione e appagamento esistenziale. Ecco perché sostituire totalmente la co-presenza fisica con il lavoro digitale sarebbe un esperimento con conseguenze gravi e potenzialmente pericolose. E non si dovrebbe permettere che accada. ■

Il lavoro aliena quando non è un gesto



Giovanni Maddalena

Professore in Filosofia teoretica,
Università del Molise

Un punto di vista semiotico
per interpretare e superare
le nuove forme di alienazione.
Per ricostruirne i significati
a partire da una filosofia
del gesto.

Qualche cosa di giusto Marx l'aveva detto. Che le persone siano spesso insoddisfatte sul lavoro è un dato di fatto, anche se l'epoca delle industrie disumanizzanti, per la maggior parte, è passata. Alle volte il lavoro è insoddisfacente nonostante tutte le buone intenzioni o i cattivi calcoli degli imprenditori e dei lavoratori. In compenso, come la storia economica politica e sociale ha dimostrato, Marx aveva torto a pensare che ciò dipendesse dalla proprietà privata o dai mezzi di produzione e che riguardasse principalmente una categoria come il proletariato. Le persone continuano a poter essere insoddisfatte anche nell'epoca delle app e si trova insoddisfazione a tutti i livelli.

Se si legge il lavoro nell'ottica della filosofia del gesto (*Filosofia del gesto*, Carocci, Roma 2021), i motivi di questa triste possibilità e, di contro, del senso di pienezza che il lavoro può dare, incomparabile con la maggior parte delle altre attività umane, appaiono più chiari. Il lavoro è un gesto, cioè un'azione con un inizio e una fine che porta un significato. Il "portare" un significato vuol dire che in certe azioni si capisce qualcosa di nuovo ed è tale comprensione trasformativa a essere all'origine del godimento o della soddisfazione. La filosofia del gesto, che nasce da studi avanzati di matematica e di filosofia, fa capire che le nostre azioni diventano gesti significativi e soddisfacenti quando godono allo stesso tempo di una serie di caratteristiche, che ricadono nel campo di due discipline dai nomi complicati, la fenomenologia e la semiotica. Lasciando da parte i nomi tecnici, che metterò tra parentesi, il dire che si ha bisogno di caratteristiche fenomenologiche e semiotiche significa che ci sono vari tipi di realtà e vari tipi di segno che sono coinvolti nel trasformare un'azione in gesto, ossia nel permettere che essa trasporti un significato, preveda la partecipazione dei suoi autori, non limiti la creatività, sia indirizzata a un fine.

I tipi di realtà coinvolti sono certi sentimenti o idee ancora vaghe (*firstness*), un contatto fisico (*secondness*), una regola d'azione (*thirdness*). I tipi di segno sono quelli che ci rappresentano un oggetto e le sue modificazioni in base alla loro forma (*icone*), quelli che fissano il riferimento a soggetti, oggetti o parti di oggetti (*indici*) e quelli che ne esprimono il senso (*simboli*).

Sembra un discorso teorico, ma la teoria si spiega subito quando proviamo a vedere che cosa succede al gesto lavorativo quando manca uno di questi elementi. Scopriremo così i vari tipi di alienazione contemporanea e poi vedremo come emendarli. Cominciamo, però, dall'alienazione antica, quella

che Marx contestava: l'alienazione da lavoro di fabbrica pesante che, nella versione fordista, è stata rappresentata dalla catena di montaggio. Qui gli alienati appartengono a una categoria sociale specifica: il proletariato. Dal punto di vista delle categorie fenomenologiche e semiotiche precedenti, a questo tipo di lavoro manca sia la creatività che deriva da sentimenti e idee vaghe sia la possibilità di alterazione delle forme iconiche e di finalità simbolica: è una schematizzazione sul piano dei fenomeni e una ripetizione su quello dei segni.

Ma ci sono anche nuovi tipi di alienazione, che non possono più essere attribuiti a un'intera categoria ma che riguardano tutti i lavori e i lavoratori, a ogni livello. Proviamo a farne una piccola rassegna, tutt'altro che esaustiva, sperando che essa, per contrasto, metta in luce il valore positivo del lavoro.

Quando togliete sentimenti e idee (*firstness*), per quanto vaghe, il lavoro smette di essere suggestivo, non ha più ispirazione. In ogni lavoro, quando togliete questo tipo di elemento, troverete persone senza attrattiva per ciò che stanno facendo, che lavorano reattivamente o schematicamente, incapaci di sentire l'importanza di ciò che fanno oppure, come capita agli intellettuali ideologici, persi in teorie astratte, fredde e rigide dalle quali non riescono a uscire. La mancanza di questo livello si è riscontrata spesso nella caparbia ottusa dei responsabili di secondo livello, che si stia parlando di industrie, di associazioni, di corpi militari. Il subordinato senza ispirazione è sempre pericoloso per la tragica, rigida ripetitività.

Anche quando indebolite la fisicità (*secondness*), il lavoro diventerà astratto o, nella migliore delle ipotesi, una proiezione. Un'esemplare alienazione di questo tipo accade a chi, asceso a posti di responsabilità, non conosce (o non conosce più) in prima persona la dinamica effettiva del lavoro, che sia quello manuale, quello burocratico o quello scientifico. In questo caso, parole e comandi diventano vuoti di partecipazione effettiva e come tali ven-

**Quando si tolgono
sentimenti e idee,
il lavoro smette
di essere
suggestivo e creativo**



Un lavoro concepito come gesto mantiene la possibilità creativa e di scoperta, di fierezza e appartenenza

gono percepiti. L'insofferenza per i politici di ogni Paese spesso nasce dalla percezione di una loro lontananza in questo senso.

Se manca la regola d'azione (*thirdness*), il lavoro perde ordine. Com'è noto, non poche aziende falliscono per mancanza di capacità di organizzazione dei flussi di lavoro ed è per questo che si è inventata la figura dell'ingegnere gestionale e di altre figure che organizzino l'organizzazione. Ma non meno pesante è l'insoddisfazione che la mancanza di ordine provoca ai singoli lavoratori.

Passando ai tipi di segno, la mancanza di **elementi iconici** (quelli che riguardano la forma dell'oggetto) significa l'incapacità di variare le forme. In alcuni lavori, com'era la catena di montaggio, ciò era insito nella natura del lavoro. Lo stesso spesso accade nei lavori burocratici. Ma anche in questo caso troverà più soddisfazione chi avrà la possibilità di agire in senso migliorativo sui documenti o di utilizzarli in contesti nuovi o diversi. Altre volte, invece, sono le persone a essere diseducate alla creatività e ciò accade, almeno nei contesti occidentali, a causa di un metodo scolastico che predilige il pedante spezzettamento analitico del sapere alla costruzione sintetica.

L'assenza o la debolezza degli **elementi indicali** (quelli che fissano il riferimento a cose e persone) si riflette in due tipi di alienazione. Da un lato, è una mancanza indicale quella che lascia nell'indeterminatezza di attribuzione dei compiti, degli strumenti, delle funzioni. Inoltre, il corrispettivo di tale debolezza, è la mancanza di senso di appartenenza al luogo di lavoro. Entrambi questi aspetti connotano purtroppo le istituzioni pubbliche in Paesi come l'Italia e, per questo, negli ultimi anni sono stati oggetto di studio per la comunicazione interna. Anche i lavori solitari, però, quelli delle partite IVA soffrono spesso dell'assenza di questo senso di appartenenza.

Infine, la mancanza di un forte **aspetto simbolico** si vede nell'assenza di un fine sufficientemente universale della propria azione lavorativa. Che un dipendente sappia qual è il fine del proprio lavoro particolare, ma anche il fine dell'intera azione della propria azienda, pubblica o privata, è elemento centrale di un lavoro che sia un gesto conoscitivo e trasformativo. Oltre alla

catena di montaggio antica e a quelle moderne alla Amazon o dei call center o dei lavori di fatica come i *rider* e i braccianti del caporalato, la mancanza di fine universale è stata riscontrata così tanto da rendere necessaria l'esplicitazione di una *mission* dell'azienda o, come nel caso delle banche, di una costituzione etico-sociale. Di fatto, questo livello spiega che senza un fine adeguato alle esigenze più profonde dell'uomo, il lavoro rimane sempre angusto e il lavoratore sempre insoddisfatto.

In definitiva, l'insoddisfazione alienante sul lavoro ha dimensioni molteplici e una seria considerazione del lavoro come gesto le fa comprendere ed anche emendare. In positivo, un lavoro concepito come gesto è quello in cui, in qualsiasi posizione si trovi, il lavoratore mantiene possibilità di creatività e di scoperta, di fierezza di appartenenza a una squadra dove si sa chi è responsabile di cosa, e in cui c'è un ordine lavorativo finalizzato a una serie di scopi particolari che si inseriscono nello scopo generale dell'azienda. La formazione a questa molteplicità di aspetti risulta necessaria a ogni livello e deve essere la preoccupazione di chi voglia restituire al lavoro la sua funzione di trasformazione del mondo che connota l'uomo fin dalle sue origini remote, nelle quali sviluppò questa capacità insieme a quella del linguaggio e del senso religioso, le tre dimensioni che lo costituiscono. ■

Per approfondire

Giovanni Maddalena,
Filosofia del gesto,
Carocci 2021

Cosa succederà dopo il virus?

La diffusione in tutto il mondo di un virus particolarmente pericoloso e distruttivo come il Sars-Cov-2, che ha causato la drammatica pandemia di Covid-19 e il decesso di una grande quantità di persone, può essere considerato il più importante evento accaduto dalla fine della seconda guerra mondiale. Tale evento, pertanto, ha inevitabilmente prodotto e sta a continuando a produrre degli intensi processi di cambiamento nella nostra realtà sociale e culturale.



Vanni Codeluppi

*Professore di Sociologia dei media,
Università IULM di Milano*

Guardiamo oltre la pandemia, con un approccio pragmatico, per comprendere cosa può significare convivere con il virus.

Numerosi studiosi hanno sviluppato una concezione “apocalittica” degli effetti della pandemia di Covid-19, condividendo l’idea che tale pandemia debba essere considerata come un evento epocale in grado di modificare radicalmente il nostro mondo. Probabilmente però, com’è sempre successo, la società riassorbirà progressivamente nel corso dei prossimi anni gli effetti della pandemia e molte delle tendenze economiche e sociali precedentemente attive riprenderanno il loro corso. Il processo di globalizzazione economica, ad esempio, con la pandemia ha rallentato il suo corso, ma continuerà a svilupparsi massicciamente nonostante la sua evidente responsabilità nella incentivazione della diffusione del coronavirus. Inoltre, la pandemia, come sempre succede in situazioni di crisi, ci ha reso più umani, vale a dire che ci ha avvicinato agli altri e ci ha fatto comprendere l’importanza della solidarietà tra le persone. Però anche in questo caso, passata l’emergenza, ritorneremo a essere individualisti e fortemente orientati verso la soddisfazione dei nostri bisogni personali. Dunque, dopo la pandemia di Covid-19, quello che alla fine si produrrà è una intensificazione di alcuni dei processi economici e sociali già in corso prima della crisi. Ad esempio, continueremo a vivere connessi tramite il mondo digitale e a consumare griffe e prodotti di moda di cui forse non abbiamo così bisogno come pensiamo.

Ci saranno però anche dei cambiamenti. Uno di quelli più significativi consisterà probabilmente nel fatto che ci abitueremo a convivere ancora a lungo con il virus, il quale rimarrà “sotto traccia” com’è accaduto a molti altri virus ancora vivi tra noi. Certo, nella nostra vita ci sono sempre stati molti virus, ma di solito non ne eravamo consapevoli. Questo nuovo virus non potrà essere ignorato e muterà notevolmente i nostri comportamenti. Va considerato che gli esseri umani sono fondamentalmente degli animali sociali e non possono fare a meno delle relazioni con gli altri. Il virus, invece, ci impedisce di fare proprio questo e dunque dovremo faticosamente adattarci a vivere “a distanza”. Per l’attività commerciale le conseguenze saranno significative. Pensiamo soltanto alle conseguenze negative sull’at-

tività economica e commerciale tradizionalmente presente nei centri delle città. Resta il fatto che, pian piano, il virus comincerà a essere considerato qualcosa di normale. Non avrà più la posizione centrale nei messaggi dei media e andrà ad integrarsi nelle abituali occupazioni della vita quotidiana delle persone.

Ciò è possibile perché gli esseri umani sono dotati di una notevole capacità di adattamento. L'hanno dimostrato in maniera evidente accettando docilmente di restare rinchiusi nelle loro abitazioni per parecchi mesi. Dunque, di fronte a una situazione di crisi, le persone cercano di trovare delle soluzioni soddisfacenti. Così, potranno decidere anche di cambiare lavoro o di entrare in un nuovo settore lavorativo. Di solito, in una situazione di difficoltà riescono ad essere estremamente creative. Lo vediamo con i numerosi imprenditori che hanno creato negli ultimi mesi delle soluzioni innovative ed efficaci per i tanti problemi che gli individui incontrano oggi nella vita quotidiana. Dobbiamo anche pensare che tutti gli Stati stanno immettendo ingenti risorse economiche nell'economia e ciò produrrà un effetto di stimolo particolarmente potente per spingere verso la nascita di nuove attività lavorative.

Certo, i gravi danni che la pandemia di Covid-19 ha causato non saranno facilmente dimenticati dalle persone. Perciò, queste chiederanno in futuro a chi le governa di cercare di evitare che tali danni si ripresentino, cominciando prima di tutto dall'impegno per tutelare l'ambiente naturale. Un ambiente la cui distruzione, come sostengono molti scienziati, ha rappresentato una delle principali cause alla base della diffusione della pandemia di Covid-19, perché ha portato gli animali, e soprattutto i virus che essi contengono, a contatto con i corpi degli esseri umani. D'altronde, le persone sono anche sempre più consapevoli che l'attuale crisi ecologica e ambientale è particolarmente grave, dato che minaccia non solamente la vita di numerose persone, ma quella di tutte le forme di vita esistenti sul pianeta Terra. ■

Per evitare che i danni causati dal virus si ripresentino, dobbiamo impegnarci nel tutelare ciò che ci circonda, a partire dall'ambiente

Per approfondire

Vanni Codeluppi,
Come la pandemia ci ha cambiato, Carocci 2020





Ecosistema espanso

**Per inquadrare
le organizzazioni UFO,
usiamo una triplice
prospettiva: i singoli
(ME); i team (WE) e il
complesso (SUPER-WE)**

L'ecosistema di relazioni nelle organizzazioni UFO

Per comprendere gli impatti generati dalle *Unidentified Future Organizations* abbiamo bisogno di una prospettiva che, insieme, include ed espande gli orizzonti. E cioè pensare le organizzazioni come comunità da far prosperare. Pensiamo sia un modo per far emergere la moltitudine di relazioni di cui oggi hanno bisogno queste nuove entità diffuse in uno spazio-tempo ibrido.



Vincenzo Scagliarini

Weconomy Editor in Chief, Logotel

Uno sguardo ai legami che alimentano le nuove forme di organizzazione, tra la necessità del contatto e i nuovi bisogni di coordinamento.

L'impresa come comunità non è un concetto nuovo: è stato coniato da Peter. F. Drucker, padre del management moderno. E un'altra visione di comunità, più umanistica, l'ha data Adriano Olivetti per la sua fabbrica di Ivrea. Ma allora si parlava di comunità esclusivamente fisiche. Oggi moltissime organizzazioni si rivedono in quest'idea. Forse allora il tema da affrontare riguarda il perimetro di questo concetto. Come fa notare il sociologo Richard Sennett in *Costruire e abitare* (2018) a volte le aziende rafforzano comunità interne per alzare muri verso l'esterno. Ed è il limite sul quale, in questa fase, si stanno scontrando colossi come Apple, Google e Microsoft: ieri erano luoghi da sogno, oggi incontrano grandi difficoltà nel coinvolgere e trattenere i migliori talenti. Lo dimostra un *survey* interno lanciato a giugno 2021 nell'azienda fondata da Bill Gates: ne è emerso che almeno il 40% dei suoi collaboratori sta pensando di lasciare l'azienda. La situazione nel quartier generale della Mela segue questo trend: oltre 7 mila dipendenti hanno creato un gruppo interno per difendere il proprio diritto di scegliere quando (e se) tornare in ufficio.

Ma perché sta accadendo tutto ciò, se queste organizzazioni hanno risorse infinite e i loro uffici sono i più costosi mai realizzati? Il campus di Cupertino, per esempio, è la più grande struttura di ingegneria civile negli Stati Uniti. E veniamo alla diversa idea di comunità che può motivare questo ribaltamento. Edifici come il GooglePlex sono pensati per essere comunità-ghetto (è il termine radicale usato da Sennett, che riportiamo alla lettera). Si tratta cioè di comunità chiuse che offrono al proprio interno tutto ciò che una persona può desiderare, svuotando ogni rapporto con l'esterno. Ogni scelta progettuale ambisce a generare una sorta di raggio traente per catturare le menti migliori: benefit di ogni sorta, stanze per svagarsi, cibo gratis ecc. È un approccio che ora non basta più. Perché le idee vengono anche all'esterno, confrontandosi con tutte le dimensioni dell'altro. Con un paragone azzardato, potremmo dire che Sycamore, il processore quantistico di Google e uno dei progetti più ambiziosi in corso a Mountain View, non sarebbe mai

esistito senza un dialogo esterno-interno. La teoria dei quanti, infatti, è nata dopo un viaggio solitario di Werner Heisenberg nell'isola di Helgoland, nel Mare del Nord. L'intuizione poi è stata condivisa con il suo mentore Niels Bohr e di lì è stata alimentata con moltissimi incontri in giro tra Europa e Stati Uniti. Insomma un edificio, da solo, non è mai bastato per nutrire un'idea. E oggi è ancora più importante alimentare connessioni distanti, che però fanno parte di una storia comune. E sempre più organizzazioni traggono la propria forza intrecciandosi con i territori. Gli uffici, quindi, diventano sempre più luoghi *in-completi*, da riempire con rituali, gesti e azioni. Sono in-completi perché invitano chiunque ne faccia parte a modificarli in maniera attiva, attraverso gli strumenti che hanno a disposizione.

E questo porta a un'altra riflessione: stiamo riempiendo i luoghi di tecnologia, quando dovremmo cercare quella semplicità che permetta alle comunità circostanti di riempirli come meglio possono. E l'ibridazione rende tutto ciò possibile e praticabile.

Tra connessione e collaborazione

Quando le organizzazioni si agganciano al digitale assumono la forma di un network. Inizia così un processo di reticolare, una trasformazione necessaria per connettere tutti. E cioè: anche se sono *fuori* dall'ambiente fisico (perché casa, in treno, in spiaggia) posso *entrare* nel network e comunicare, non solo inviare e ricevere email. Unire le persone in un unico ambiente ibrido oggi è semplice. E perfino innescare conversazioni: è sufficiente trovare qualcosa in comune. Ma agganciare le persone a una rete non innesca automaticamente un comportamento collaborativo. Collaborare davvero ha bisogno di componenti aggiuntive: vivere e con-vivere con qualcuno che la pensa in maniera differente. Oppure, ancora, imparare da qualcun altro che non sappiamo affatto cosa pensi. Ciò richiede tempo (da dedicare a quest'attività – tempo non immediatamente produttivo) e pratica continua (perché è qualcosa di fragile, da allenare). In questo caso non ci sono scorciatoie. Non si possono eliminare passaggi o velocizzarli. E anche se il digitale impone meccanismi di ottimizzazione ed efficientazione, dobbiamo essere consapevoli che la collaborazione ha bisogno di legami. Ed è ciò che anima le organizzazioni UFO.

**Oggi è ancora
più importante alimentare
connessioni distanti,
che fanno parte
di una storia comune**



Le reti di influenza

Per superare il concetto di comunità-ghetto proviamo a zoomare il più possibile le dinamiche relazionali nelle organizzazioni, per avvicinarci alle interazioni tra le singole persone, nei rapporti di vicinanza con i propri team di lavoro. Queste relazioni si basano sull'influenza che ognuno ha sugli altri. Si tratta di dinamiche vitali che si adattano in fretta. E si propagano facilmente nei sistemi reticolari. Questo livello di dettaglio penetra anche tra le maglie rigide delle strutture organizzative, perché le aggregazioni spontanee emergono quando si cerca di trovare una soluzione comune. E producono sempre qualcosa di superiore. Tutto ciò nasce per la nostra naturale inclinazione a cooperare e risolvere qualcosa che – da soli – non siamo in grado di affrontare.

Potremmo formalizzare questo concetto e chiamarlo “rete di influenza”. Un network di questo tipo si sviluppa per generare nuove forme di vicinanza, orientate a un obiettivo comune. Attiva meccanismi che, a loro volta, generano ibridazioni, scissioni e fusioni nei ruoli e nelle posizioni. È una dinamica sociale preziosa, perché permette di agganciare le trasformazioni nel mercato e i cambiamenti nella società. E allora, anziché ragionare in termini di posizioni inamovibili, fissate in base alle competenze, forse potremmo iniziare a pensare *job title* anch'essi relazionali? E di qui immaginare in rapporto a *chi* e a *che cosa* operano e lavorano?

E così ruoli che si sono affermati come professioni digitali, come i *community manager* e i *community organizer* acquisiscono una nuova missione, che punta non solo a coinvolgere e animare le persone su una piattaforma, ma ambisce a trovare nuovi modi per connettere persone al di fuori delle proprie cerchie ristrette. E rendere più porosi gli ambienti collaborativi. Perché non basta abbattere le distanze fisico-digitali. È importante mantenere attivo il desiderio di partecipare all'organizzazione-comunità. Altrimenti avremo creato nuovi ghetti, che funzionano bene al proprio interno, ma generano diseguaglianze ed esclusione. Perché anche la collaborazione può essere una trappola: è più facile quando si incontrano solo le persone con tante risorse e tanto tempo a disposizione. Ed ecco una delle cose più temibili per le organizzazioni UFO: offrire ad alcune persone un'esperienza completa e ad altre una versione diminuita.

Per superare il ghetto dobbiamo problematizzare un *cliché* spesso citato quando si parla del rapporto tra numero di persone ed efficienza dei gruppi di lavoro e cioè: “un team ideale può essere sfamato con due pizze giganti”.

Si tratta di una delle massime manageriali di Jeff Bezos, che ci invita a non superare questo numero ideale. Ma c'è dell'altro, oltre l'esecuzione. Oggi l'ambizione delle organizzazioni è diffondere a più persone possibili le proprie idee, le innovazioni, i nuovi modelli di pensiero. Estendere cioè le reti di influenza, non solo ottimizzarle. Per allineare, condividere e moltiplicare il valore degli scambi. Quindi, per far prosperare queste reti, evitando però una ipertrofia paralizzante, dovremmo chiederci: di quanta diversità hanno bisogno i nostri progetti e le nostre attività? Di quanti incontri abbiamo bisogno per ottenere un risultato che non sia *business as usual*?

**Senza coordinamento
possono nascere
gerarchie-ombra,
in cui si affermano
solo i più carismatici**

I legami di interdipendenza

Le reti di influenza si nutrono di libertà. Eppure le organizzazioni hanno bisogno di un coordinamento per funzionare. Le gerarchie, quindi, non devono essere etichettate come “vecchio” né essere sinonimi di rigidità e paralisi. Questa associazione forse deriva da una lettura manichea delle organizzazioni, viste come organismi *oppure* come strutture. In realtà sono entrambe le cose, perché le imprese non hanno solo una dimensione sociale, hanno componenti artificiali, economiche, tecnologiche ed eredità di epoche precedenti. E perché no, ci sono scelte – anche sbagliate – che continuano a produrre effetti sul presente (è ciò che si chiama *isteresi*).

Insomma, le organizzazioni UFO non invitano a smantellare le gerarchie. Anzi, per paradosso, la loro assenza è tutt'altro che egalitaria. Lo fa notare l'articolo *Why companies need middle managers*, apparso sull'*Economist*. I modelli organizzativi *flat* – portati come la soluzione a tutti i mali – possono dar vita a gerarchie-ombra in cui si afferma chi fa la voce grossa o chi riesce a imporsi con il proprio carisma.

E quindi, oltre alle aggregazioni basate sulle reti di influenza, c'è bisogno di qualcos'altro, e cioè l'interdipendenza, come la definisce Phanish Puranam, docente e studioso di modelli organizzativi all'Insead. Si tratta di un tipo di legame verticale tra persone: tra capo e collaboratore, tra team leader e figure professionali, tra ruoli apicali e middle management. È ciò che veicola la direzione in un progetto da seguire, ma anche il senso e la cultura di un'organizzazione. Se questi legami di interdipendenza vengono indeboliti o spezzati, se non funzionano tanto

in presenza quanto da remoto, allora anche il team più autonomo e responsabilizzato non farà parte dell'ecosistema organizzativo: agirà per sé, non per la comunità.

Influenza + interdipendenza = coesione

Quindi: l'influenza e l'interdipendenza, insieme, sono responsabili della coesione dell'intero sistema. La prima agisce sulla quotidianità: è alimentata con il supporto costante delle persone, anche quando non condividono *task*. È difficile da visualizzare, ma è la fonte di conoscenza contestuale che determina il benessere, l'innovazione e il pensiero laterale. Una rete di influenza si manifesta quando le persone sanno su chi contare e a chi potersi dedicare.

Influenza e interdipendenza creano un doppio legame di fiducia, che implica una rigenerazione del gergo manageriale. Sotto questa lente, obiettivi e risultati non sono più sovrapponibili, come segnala John Doerr in *Measure what matters*. Gli obiettivi dipendono infatti dai legami di interdipendenza, e ciò riguarda le gerarchie. Queste ultime non sono più strutture di *command & control*, agiscono sulle persone – facendo leva sulla responsabilità – coordinano e diffondono obiettivi anche culturali, che riguardano la direzione comune.

I risultati invece sono determinati dalle reti di influenza. Perché si raggiungono risultati nel minor tempo, in modo migliore, con una qualità più elevata o in modo più originale quando le persone – insieme – riescono a dedicare le proprie energie, con volontà e motivazione. Anche in maniera libera.

I rituali

Pensiamo le reti di influenza e i legami di interdipendenza come gli elementi strutturali delle organizzazioni UFO. Ma non basta far sì che questo artefatto fisico-digitale “si regga in piedi”. C'è bisogno di qualcosa che lo animi: qualcosa di pratico, concreto e ripetibile. E cioè nuove tipologie di rituali. Nella nostra quotidianità, i rituali non sono qualcosa di sacro, con un valore posticipato in un'altra vita. Come suggerisce Richard Sennett nel suo *Insieme*, sono qualcosa di *trans-relazionale* perché hanno un valore immediato. Le persone vi partecipano quindi per *accedere a qualcosa e imparare qualcosa*.

I rituali diventano tanto più utili quando tempi e spazi non sono strutturati, ma totalmente fluidi. Negli universi ibridi sono i rituali a dar forma alla collaborazione, che altrimenti è senza forma. Possiamo definirli un tipo di conoscenza sociale incorporata nelle pratiche quotidiane.

I rituali suggeriscono i ritmi, le modalità e contengono tutti gli strumenti più utili a realizzare l'incontro tra persone. Sta quindi alle organizzazioni-comunità dar forma a rituali che possano funzionare: quando tutti si trovano nello stesso luogo (*rituali sincroni*); quando si collabora in tempi diversi (*rituali asincroni*); e quando bisogna generare prossimità in un team diffuso in luoghi diversi (*rituali ibridi*). C'è però un rischio: i rituali possono ingessare le relazioni se diventano burocratici e procedurali. Quando si riducono a *checklist* e non ispirano o quando si traducono in pratiche omologanti. E quindi un'organizzazione distribuita non può diventare una struttura di controllo che si occupa della loro esecuzione corretta, rinunciando alla flessibilità. Molto spesso, infatti, nelle organizzazioni distribuite mature si parla della necessità di documentare, aumentando la trasparenza. E, insieme, di potenziare il libero fluire informale delle conversazioni. È quindi un bilanciamento tra condivisione delle informazioni (*per abilitare un rituale*) e flessibilità (*per far emergere nuovi rituali*). Equilibrio che va mantenuto perché, quando si incontra un oggetto al di fuori di una procedura, si apre uno spazio di improvvisazione in cui un *rituale di esplorazione* aiuta le persone, al contrario di una procedura rigida che ne blocca il flusso.

I rituali che funzionano quindi ci aiutano a improvvisare, perché partono da un elenco di istruzioni incompleto che si riempie nel momento in cui i team decidono di utilizzarlo. Si tratta allora di sperimentazioni con un risultato da raggiungere (e nel nostro schema i risultati sono frutto delle reti di influenza, del libero scambio).

Il ruolo dell'empatia

È su questo scambio dialogico necessario che si fondano gli elementi di un termine spesso citato quando si parla di collaborazione: l'empatia. Da questo punto di vista è utile separare l'empatia dai suoi aspetti più immediatamente emotivi, cioè quelli che ci portano a dire "capisco come ti senti", per concentrarci sui suoi aspetti esperienziali: cioè quelli che richiedono ascolto e apprendimento. L'empatia nei rituali è quindi una pratica di scoperta senza fine, per valorizzare nella collaborazione ogni tipo di differenza (culturale e professionale, così come di ruolo e di carriera). ■

Negli universi ibridi i rituali danno forma alla collaborazione, che altrimenti è senza forma

Per approfondire

John Doerr,
Measure What Matters,
Penguin 2018

**Phanish Puranam,
Julien Clement,**
*A guide to Data Driven
Organization Design,*
INSEAD 2020

Richard Sennett,
Costruire e abitare,
Feltrinelli 2018

Richard Sennett,
Insieme,
Feltrinelli 2014

Microsoft Work Trend
Index, *The Next Great
Disruption is Hybrid
Work. Are We Ready?*
bit.ly/we-ms

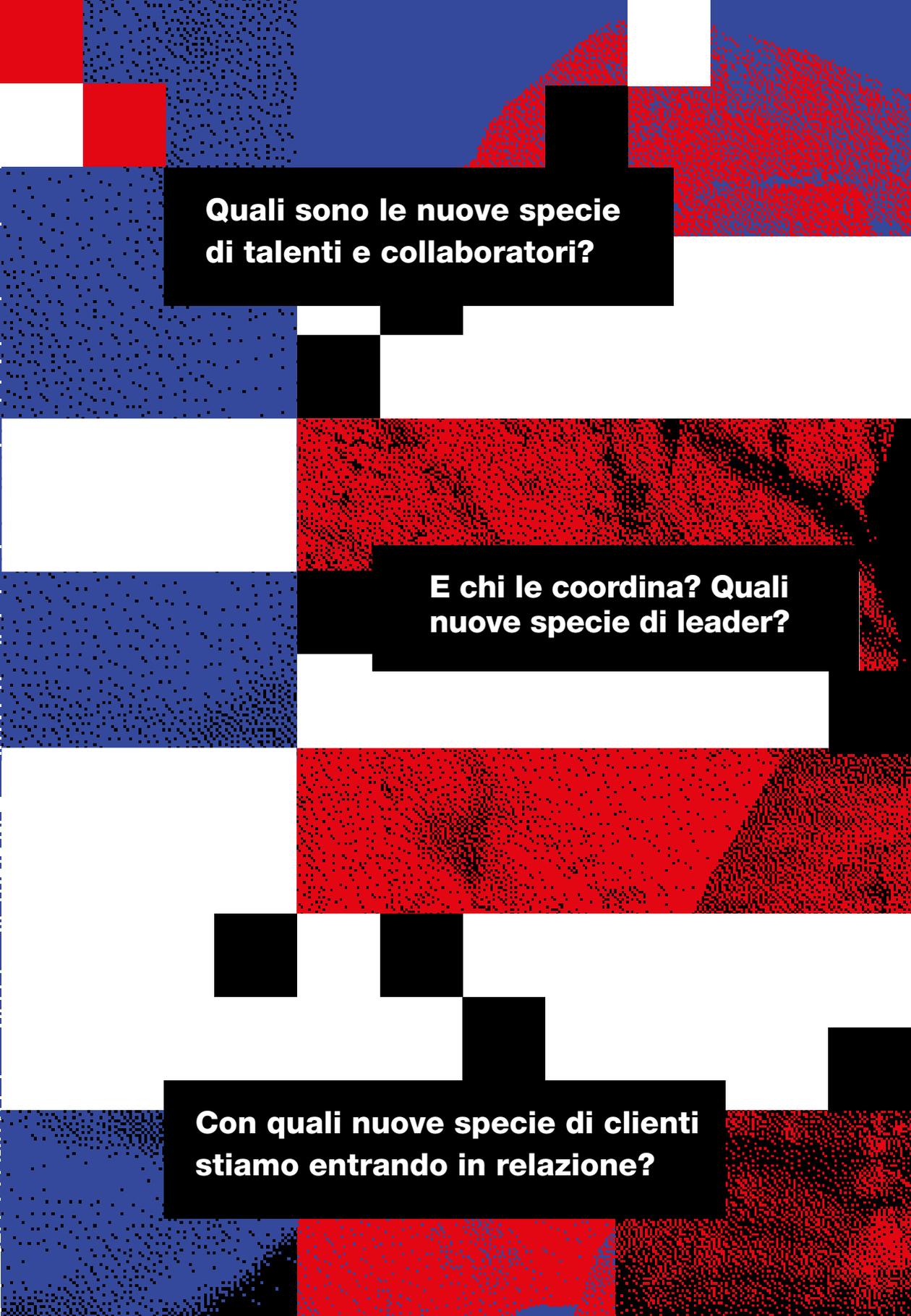
*Why Companies need
middle managers,*
The Economist
bit.ly/we-middle



ME

**È la sfera degli individui.
Che abitano un contesto
ibrido e onlife**

Noi per primi siamo diventati nuove specie. Perché il Covid-19 ha trasformato l'ambiente e lo spazio-tempo nel quale siamo immersi. E ciò innesca comportamenti e azioni nuove. Da scoprire ed esplorare. Una cosa è certa: non possiamo concentrarci solo sulla forma delle organizzazioni UFO. Dobbiamo partire dal *self* per comprendere come stanno cambiando le nostre relazioni. Per renderle appaganti, piacevoli e significative.



**Quali sono le nuove specie
di talenti e collaboratori?**

**E chi le coordina? Quali
nuove specie di leader?**

**Con quali nuove specie di clienti
stiamo entrando in relazione?**

Nuovi leader, per far convivere libertà e gerarchie

Le trasformazioni in corso nelle organizzazioni richiedono un nuovo tipo di leadership, che tu chiami "leadership gentile". In cosa consiste?

Partiamo con una premessa. Negli anni le organizzazioni di natura industriale hanno puntato tutto sull'*execution*, portandole a una deriva verso il risultato. Facendo ciò hanno dimenticato "il sentire". È stato questo momento di difficoltà sanitaria a farci riscoprire l'importanza di questa componente, su cui si fonda la dimensione del Noi, fatta di integrazione e pluralità.

Le tecnicità non bastano. "Il fare" porta a un vero risultato solo quando fa parte di un processo partecipativo. E, se vogliamo che il gioco di squadra funzioni, dobbiamo chiedere alle persone di esprimere le proprie passioni e il proprio talento, in maniera libera. Dobbiamo avere pazienza, mettere da parte le debolezze individuali per far sì che i punti di forza emergano. I risultati arriveranno dopo e, con questa dinamica, ne saranno potenziati. Questa per me si chiama "leadership gentile" e permette di curare la relazione, di dare spazio agli individui prima di pretendere risposte immediate.

Ma che fare quando una passione non ha a che fare con il proprio lavoro? E quando la libertà di esprimersi genera entropia?

Le persone non sono spicchi d'arancia, sono un'arancia intera. Non si può isolare ciò che è utile e buttare il resto. Perciò ritengo che la segmentazione tra passioni lavorative e passioni private sia una grande truffa. È sulle passioni che si consolida un'inclusione di tipo emotivo, che costituisce la base per quei legami informali e umani che potenziano i team. Ciò comprende anche le vulnerabilità, le debolezze e gli aspetti meno facilmente gestibili. Credo che quanto più una persona è complessa, tanto più possa fortificare gli equilibri del gruppo. Se siamo in grado di coinvolgere anche i sabotatori e gli antagonisti, saranno i primi a offrire suggerimenti ai quali non avremmo mai pensato. Secondo me, quando si parla di *diversity & inclusion*, non si possono trascurare questi aspetti.

Nella tua visione le persone, quindi, acquisiscono maggiore libertà. Significa che le gerarchie sono destinate a scomparire?

No, affatto. Penso che la leadership gentile permetta di ricomporre il paradosso tra libertà e gerarchie. Per esempio, nei brainstorming è fondamentale che ci sia libertà, perché le idee non hanno gerarchia. Quest'ultima, però, è un elemento determinante nell'*execution*: non



Intervista a
Guido Stratta

Direttore People
& Organization
Gruppo Enel

Qual è il ruolo della "leadership gentile" per alimentare le relazioni e far prosperare le nuove modalità di lavoro all'interno del Gruppo Enel, una realtà multinazionale con 70 mila collaboratori.

per consolidare un rapporto di potere, ma per assumersi delle responsabilità, metterci la faccia e difendere le inesperienza degli altri.

In questo contesto il leader gentile non è un regista, dà libertà ai team che coordina, vigila sulla coesione del gruppo e interviene solo se gli equilibri si sfaldano o se è necessario rimediare agli errori. Perché quando un team funziona, il ritmo della collaborazione è distribuito. E il leader deve sapersi spogliare del proprio ruolo per lasciar emergere le potenzialità delle persone.

E allora è sempre più importante alimentare le relazioni e mantenere il contatto con tutti i collaboratori. Come può riuscirci una realtà multinazionale come la vostra che, inoltre, sta diventando sempre più ibrida?

Per farcela abbiamo dovuto rompere un circolo vizioso. Nel vecchio modello i responsabili del personale avevano occhi solo per i capi e per i talenti. Il resto dell'organizzazione era invisibile. Oggi abbiamo introdotto un nuovo parametro: ogni 120 colleghi c'è una persona che si occupa della loro gestione. Questa proporzione garantisce una conoscenza diretta e la possibilità di coltivare una relazione. Pensiamolo come al numero ideale di invitati a un matrimonio, un tetto che non vogliamo superare per evitare di festeggiare con degli sconosciuti. Così le risorse umane possono realizzare colloqui regolari e comprendere cosa vogliono i singoli, cosa desiderano, quali sono le loro passioni. Il tutto viene archiviato su un CRM che conserva la storia di ognuno perché, anche in questo caso, il personale di gestione non viene imposto dall'alto: tutti hanno la possibilità di scegliere il proprio e – ogni anno – possono cambiarlo.

Finora abbiamo guardato alle componenti umane. Ma come stanno cambiando i vostri uffici e le modalità di lavoro?

Prima della pandemia puntavamo tutto sulla presenza fisica nell'*head-quarter*. Oggi parliamo di *hub-quarter* ed è un cambio di paradigma: la dimensione dell'ufficio è riservata alle attività a valore aggiunto, alle quali si partecipa in maniera volontaria. Si lavora per

Il leader gentile non è un regista: deve spogliarsi del suo ruolo per dare libertà alle persone

Per approfondire

Guido Stratta.
Ri-evoluzione. Il potere della leadership gentile,
FrancoAngeli 2021

**Oggi la dimensione
dell'ufficio è legata
alle attività
a valore aggiunto.
E si partecipa in maniera
volontaria**

risultati: negli hub-quarter le persone sanno sempre cosa fare, vi accedono per una sessione di formazione strategico-esperienziale, per un brainstorming o per accogliere un nuovo collega... I reparti segmentati non esistono più, ci si può sedere accanto a un ingegnere, a un legale o a un marketer.

Questo modello non è stato calato dall'alto, è emerso grazie a una *survey* che abbiamo realizzato coinvolgendo 4 mila "nuclei elementari": gruppi selezionati per avere un campione rappresentativo della nostra organizzazione, che conta circa 70 mila persone. Il nostro obiettivo non era coinvolgere i capi, ma comprendere cosa volessero i singoli. Nel nostro caso, dal Perù alla Russia, è emerso che le persone preferiscono recarsi in ufficio non più di una settimana al mese e farlo liberamente.

Ma il Gruppo Enel ha anche moltissime persone che lavorano sul campo. In che modo tutto ciò riguarda anche loro?

Anche se non hanno tutti i benefici dello smart working, i lavoratori sul campo non sono affatto ai margini del cambiamento. I vecchi colletti blu stanno diventando colletti azzurri. Oggi hanno tablet e dispositivi con cui intervenire sugli impianti, gestire gli ordini e interfacciarsi con i clienti. Stanno acquisendo libertà e capacità di auto-organizzazione. Per esempio, dialogano in maniera ibrida con il personale amministrativo, senza più dover andare in ufficio per verificare un ordine. Inoltre, stiamo introducendo dinamiche premiali: una volta raggiunti i risultati, le persone sul campo possono avere ferie aggiuntive, proprio per dare anche a loro quel prezioso tempo libero che ottengono le persone in smart working.

Enel è una realtà con più di sessant'anni di vita. Come può rinnovarsi e attrarre nuove generazioni e nuovi talenti?

Credo che l'acquisizione dei talenti e il ricambio generazionale vengano bloccati da una dinamica precisa: i capi tendono ad assumere gente uguale a loro, ma meno brava. Così abbiamo organizzato recruiting day che partono da presupposti completamente diversi. E cioè favorire l'incontro tra persone. Nelle aule che stiamo organizzando si riuniscono ingegneri, filosofi, geologi... Si inizia parlando delle proprie passioni. Poi ci si divide in gruppi per esercitarsi su una *business idea* originale che, infine, viene presentata a tutti.

Finita la sessione, i partecipanti daranno voti che riguardano, per esempio: la miglior presentazione individuale (che fa emergere le qualità di leadership dei candidati); la persona con cui c'è stata la migliore collaborazione (e ciò riguarda la qualità del *teamwork*); il *pitch* più efficace (per individuare le abilità di *storytelling*). Queste valutazioni “dal basso” ci permettono di avere una classifica dei migliori candidati, dando priorità agli elementi attitudinali provenienti da persone che – potenzialmente – lavoreranno insieme. La suddivisione per *cluster* e la verifica delle competenze tecniche avviene solo in un secondo momento. Questo è il nostro modo di far entrare in azienda i giovani e i ribelli.

Molti sostengono che un'organizzazione distribuita debba guardare ai territori e alle comunità, non solo a dipendenti e clienti. È così anche per il Gruppo Enel?

Ci troviamo in un'epoca imprevedibile e affidarsi ai mega-trend o solo alle nostre capacità di programmare il futuro porta fuori strada. Non sappiamo cosa succederà tra cinque anni, né quali saperi e competenze emergeranno. Ecco perché, per noi, è importante essere presenti nelle città, nelle università, negli incubatori e creare *hackathon*. E non solo nei grandi centri: alimentare legami con i confini dell'impero è determinante per capire davvero cosa succede e cosa succederà. E tutto ciò non riguarda solo i temi legati alla sostenibilità sociale. È un grande valore per il business. ■



La leadership e l'arte di governare l'incertezza

Se provate a digitare "leadership" su Amazon libri, troverete più di 40 mila titoli. Lungi da me volere dare un'altra definizione di cosa sia la leadership e soprattutto di chi sia un leader. Mi interessa invece capire quale sia il suo profilo oggi per governare questo *VUCA world*, acronimo di *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*.

Qualcuno parla di *Chief Adaptability Officer*. Il termine / provocazione indica una figura all'interno dell'azienda che si è formata su un mix di *soft* e *hard skill* (che forse chiamerei meglio *power skills*) per sviluppare capacità e competenze per far fronte al cambiamento in modo consapevole. È una evoluzione importante poiché finalmente si manifesta la necessità di non lasciare al carattere, al percorso individuale e in definitiva al caso, la capacità di governare questi tempi, ma invece si istituzionalizza l'importanza di una specifica preparazione. Lontano da *bias* e stereotipi che vedono certe tematiche proprie solo di alcune funzioni (HR, Innovation, Strategy...) si riconosce l'importanza di sviluppare abilità puntuali per far fronte alla complessità: relazionali e metodologiche.



Andrea Guida

Fondatore di CO
Collaboration
in Organizations

Un approfondimento sulla Systems Leadership, un approccio per navigare la complessità dei sistemi organizzativi, nel presente e nel futuro.

Un leader che oggi voglia navigare la complessità del suo sistema, deve innanzitutto avere la consapevolezza di dove si trovi in quel momento la sua organizzazione (piccola o grande che sia). Per farlo non può fidarsi solo della lettura dei numeri. Deve quindi essere presente in azienda, nei corridoi, negli incontri, online.

Se non ci sono conversazioni, il suo compito è quello di ispirarle, di creare visione, provocare, scatenare il dibattito, anche il contrasto se necessario, poiché è dalla frizione che nascono cose nuove. Se invece vi sono già tante conversazioni il suo lavoro è quello di dare loro voce, analizzandone i punti chiave e riportando il pensiero in modo strutturato, affinché tutti si possano riconoscere.

Deve imparare a ingaggiare e trattenerne le persone giuste in modo differente, perché oggi certi valori sono considerati più importanti anche del denaro. Valori, per esempio, come la *mental health* (salute psicologica) dell'ambito di lavoro. Assicurarsi che l'azienda sia un luogo dove tutti si sentono protetti, possono dire quello che pensano, si possa sbagliare è un suo compito specifico esattamente come quello di prendere decisioni economiche, perché questo influenza altrettanto i risultati. Deve sapere come includere, creare empatia, interessarsi alle persone più che ai loro ruoli, condividere successi e momenti di *débâcle*, perché questo crea dei legami fortissimi, necessari a massimizzare l'ingaggio e a creare in definitiva la felicità di tutti.

Deve in sostanza sviluppare una intelligenza sociale per relazionarsi al meglio con i temi e con gli attori del sistema.

La nuova leadership deve quindi cambiare il fulcro del proprio ruolo: da manager (che diamo per assodato sia una attività svolta nel migliore dei modi) a facilitatore di persone e processi.

Relazionandosi adeguatamente con il sistema ed essendo in grado di indicare i luoghi dove trovare problemi e investigare soluzioni, deve sviluppare pertanto delle altre abilità per poterlo fare.

Per esempio, serve maturare l'accettazione che la soluzione a volte non si può prevedere e che spesso sarà frutto di un processo collaborativo distribuito, potenzialmente anche difficoltoso e che il risultato finale potrebbe non essere nella direzione sperata.

Serve avere la consapevolezza che le sue idee dovranno essere difese e argomentate, magari arrivando ad ammettere anche di aver cambiato opinione. Significa avere uno stile di leadership di servizio, che ponga la propria autorevolezza prima dell'autorità e che lo distingua per l'abilità di coinvolgere, scegliere, ascoltare, suggerire. Caratteristiche essenziali per non vanificare sia il percorso, sia la messa in atto della soluzione disegnata.

Serve diventare un abile ciclista. Avete presente le gare ciclistiche di inseguimento su pista? Quel tipo di corridori sono maestri nell'arte del *surplance*, tecnica che permette di rimanere fermi in equilibrio sulla bicicletta, in attesa del momento migliore per attaccare e sorprendere l'avversario. Già, perché il suo compito più difficile come abbiamo detto, è quello di mantenere la struttura che governa, in quello *sweet spot* che sta a mezzo tra l'energia del caos generativo e lo stato di quiete dell'efficienza estrema. Pronto, quando la tattica lo permette, a scattare per vincere la volata, o a rallentare per recuperare.

Una tensione che si crea imparando l'arte dell'alternanza delle fasi, cercando di perturbare il sistema quando si avvia alla troppa stabilità, spingendo per migliorare l'efficienza quando perde troppe risorse.

Significa mantenere lo spirito di una ciurma di pirati che sa gestire l'imprevisto e navigare ogni tipo di acque grazie alle proprie capacità individuali e alla forza del gruppo, facendo contemporaneamente crescere una brigata di marinai in

Il leader abita nello sweet spot tra caos generativo e quiete dell'efficienza



Il leader è un facilitatore di processi, per mixare sfide quotidiane e nuovi approcci

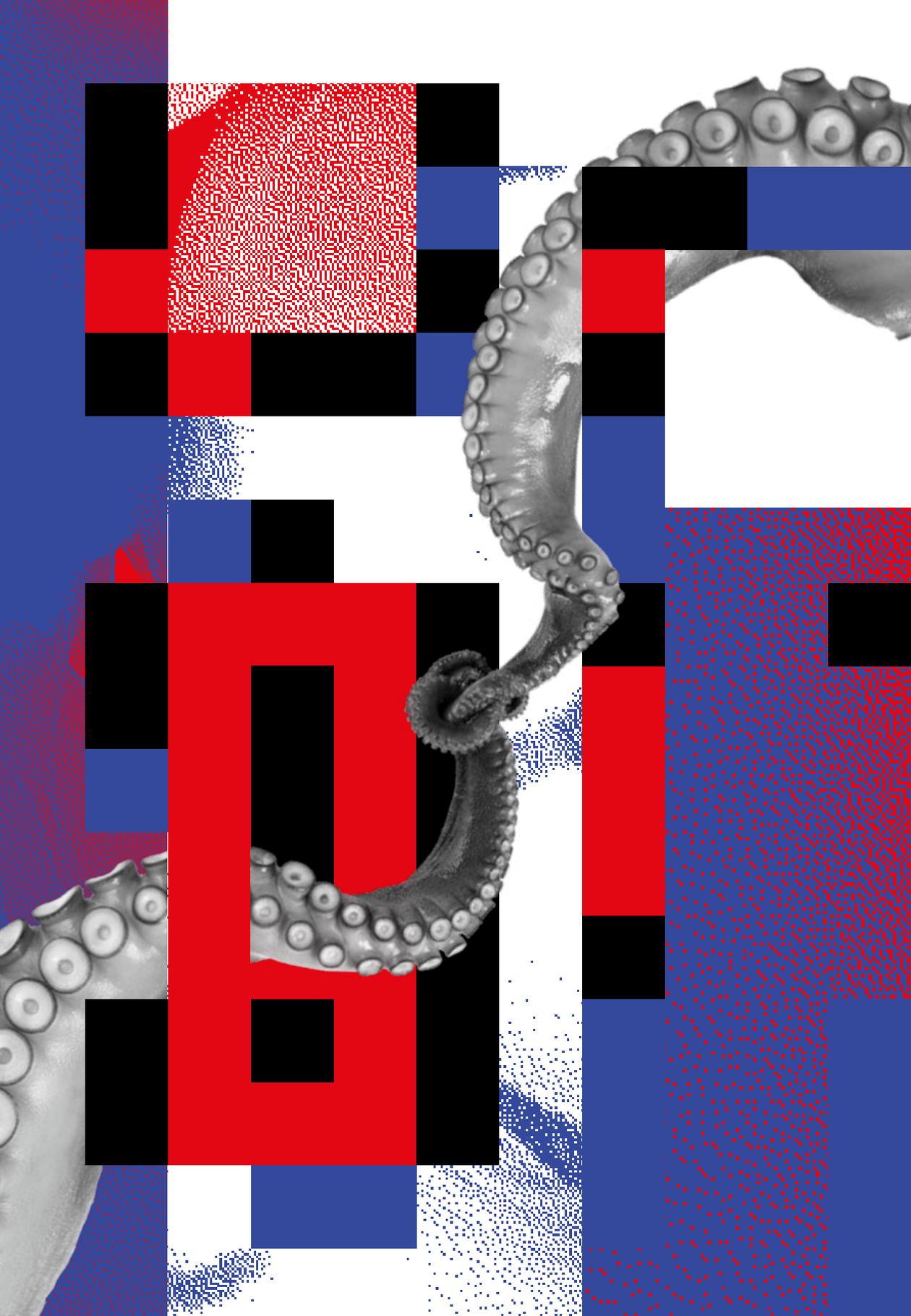
grado di eseguire gli ordini e ottimizzare ogni procedura necessaria alla nave.

Significa coltivare sacche di caos e contemporaneamente di alta efficienza, affinché possano essere agenti di cambiamento, simboli a cui ispirarsi nel bisogno, *know-how* fondamentale per tirare le volate e propagare cambi di passo nel momento in cui serve reagire.

Significa – di nuovo – essere principalmente un facilitatore di persone, per avere sempre e su tutto la giusta dose di consapevolezza e autorevolezza, e un

facilitatore di processi per lavorare in modo coerente ed efficace alle sfide quotidiane, forte di (sempre) nuovi approcci.

Basta la Systems Leadership per affrontare l'incertezza del presente e degli anni a venire? Certamente no. Occorrono anche un metodo di lavoro basato sul co-design in grado di far operare l'organizzazione in modo diverso (*“se fai le cose nello stesso modo, otterrai gli stessi risultati”*) e contemporaneamente permettere alla nuova leadership di svolgere il compito descritto sopra nel migliore dei modi, e serve una struttura organizzativa a supporto che sia coerente e non opposta alla direzione voluta. *“Structure (always) wins!”* direbbero gli americani. ■



La normalità si trasforma a contatto con i clienti

Prima di guardare alle trasformazioni nel nostro modo di lavorare, è importante una constatazione: sono i clienti a guidare i nostri cambiamenti. Perché non siamo noi, come banca, a decidere quali siano i loro bisogni. Se partiamo da questo punto di vista possiamo comprendere il valore più profondo di ciò che stiamo vivendo e guardare in maniera diversa al futuro di una struttura come la Banca dei Territori di Intesa Sanpaolo.



Cristina Motta

*Executive Director
Direzione Controlli,
Reclami, Monitoraggio
Costi e Investimenti
Retail & SME Division
Intesa Sanpaolo*

Spostiamo il focus. Nell'ecosistema in cambiamento è importante ripartire dalle abitudini dei clienti nate durante la pandemia, che stanno generando nuovi bisogni. E poi dialogare con i territori, per dare forma a nuovi servizi.

Nei quasi due anni di cambiamenti innescati dal Covid-19, le persone sono diventate più accorte e preparate. Per imparare a conoscerle al meglio, non possiamo più permetterci di usare semplificazioni e luoghi comuni che, dopotutto, erano già superati nel vecchio mondo. Sappiamo che i cluster tipici delle passate modalità operative del marketing non esistono più e che gli stereotipi generazionali ci mandano fuori strada. L'accelerazione digitale dell'ultimo periodo ha moltiplicato il numero di tracce lasciate dai clienti quando interagiscono con noi. E così possiamo smascherare tanti falsi miti, per esempio la presunta avversione delle persone anziane alla tecnologia. I dati del nostro osservatorio, quello della Filiale Online del Gruppo Intesa Sanpaolo, indicano nuovi comportamenti, che richiedono di pensare a un modo innovativo di garantire e affinare il nostro livello di servizio.

Potenziare la nostra capacità di leggere le informazioni è un elemento sul quale occorre investire. Ma non sarà la tecnologia a salvarci. Perché l'enorme quantità di dati può farci cadere in un'altra trappola: l'illusione del controllo. Quando manca un indicatore che faccia da "stella polare", possiamo lavorare per giorni nell'analizzare e commentare, ma otterremmo solo un falso senso di tranquillità. Preferisco lasciare in secondo piano indicatori come la durata di una telefonata o i numeri sulle conversioni, perché possono perfino distrarre. Serve un parametro-guida per indirizzare le azioni dei colleghi: noi abbiamo scelto il Net Promoter Score (NPS), perché ci permette di misurare quali, tra le cose che facciamo, soddisfano le aspettative dei clienti, quali quelle che invece li lasciano insoddisfatti e li rendono detrattori, e quanto le nostre iniziative alzino il nostro livello di affidabilità e contribuiscano a renderci raccomandabili e a tenere alta la nostra reputazione. La maggior parte dei reclami che riceviamo, infatti, riguarda proprio gli aspetti legati a quei comportamenti che non hanno generato soddisfazione. In sin-

tesi, mi interessa l'NPS nella misura in cui porta l'attenzione sulla *qualità* della relazione che voglio creare e non su come funzionano i miei processi interni. È un cambio di prospettiva fondamentale per la "nuova normalità" che si sta affacciando, dove al tradizionale modello di banca che colloca prodotti si sta sempre più affiancando quello di servizio.

In questo scenario il territorio diventa ancora più importante, anche perché dobbiamo iniziare a pensarlo non più solo come un luogo geografico ma come qualcosa di ibrido che deve rendere possibili nuove modalità di contatto e di incontro con i clienti. E, ancora una volta, non è la banca a scegliere lo spazio nel quale si entra in contatto e si incontrano le persone; è il cliente a decidere, in base al luogo nel quale pensa di vedere soddisfatto un proprio bisogno nel modo che lui ritiene migliore, ottenendo così la massima soddisfazione possibile. Ed è qui che i vecchi schemi logici si scontrano con le abitudini che si sono imposte durante i lockdown e che si consolideranno nel futuro. Nel nostro ecosistema, i clienti adottano comportamenti radicalmente diversi a seconda dei canali. Per esempio, nelle rilevazioni di *customer satisfaction*, i clienti ci dicono che si recano fisicamente in banca per i servizi di cassa mediamente una volta ogni due mesi, mentre nello stesso intervallo di tempo visitano la nostra app almeno quaranta volte. Inoltre, preferiscono chiamare la filiale online dalle 17 alle 19 (che infatti sono i nostri orari di picco) proprio quando le filiali fisiche sono già chiuse.

Tutto ciò era già evidente prima del Covid-19 ma, durante la fase in cui è stato più complicato accedere alle filiali fisiche, sono aumentate le persone che si sono rese conto di queste opportunità.

Oltre a prendere atto delle nuove abitudini, oggi abbiamo una responsabilità: guardare a tutti i punti di contatto con il cliente in maniera armonica e solidale, superando ogni dinamica competitiva, basata solo sul chi vende di più e nel minor tempo. E ciò è possibile se continuiamo a darci l'obiettivo di *liberare tempo di qualità* con i clienti. Ad esempio, oltre alle attività di assistenza, i gestori online

Il territorio non è un luogo geografico, ma una nuova occasione di contatto





**Lo smart working
è un'occasione
per avvicinare il lavoro
alle persone,
generando soddisfazione
per tutti gli attori coinvolti**

svolgono sempre di più un ruolo di consulenza digitale, insegnando alle persone a fare operazioni in autonomia. È qualcosa di cui vanno orgogliosi, anche se è lontano dal mestiere tradizionale del bancario e si può misurare in maniera poco tangibile. Insegnare a qualcuno come si compila un bollettino MAV online aumenta il livello di soddisfazione sia del cliente che lo fa, sia del collega che glielo ha insegnato e questo migliora la nostra “stella polare”,

l’NPS. Inoltre, aumenta il livello di servizio perché ogni bisogno del cliente viene indirizzato sul canale più adeguato e si ottiene maggiore efficienza: per esempio, diminuiranno le probabilità che qualcuno reclami per la coda in filiale perché sarà minore il numero di clienti che ci andranno, potendo svolgere la stessa operazione su un altro canale. Su questo aspetto, il digitale è al servizio di tutto l’ecosistema e offre una nuova opportunità agli spazi fisici che possono reimpossessarsi della dimensione temporale di lunga durata, indispensabile per ascoltare la storia delle persone e interpretare quei bisogni che i dati non riescono a trasmettere, per esempio i dubbi e le paure prima di un investimento importante.

Ma come fare in concreto? Bisogna lavorare sulle competenze e su una nuova quotidianità. Nei luoghi fisici si tendeva a interpretare l’incontro con il cliente come un atto di vendita. Da tempo abbiamo lavorato perché fosse ripensato come un momento di dialogo. Oggi dobbiamo continuare e insistere su questa strada. In questo caso, cambiare il paradigma significa uscire dall’ottica dello “smaltimento della coda” e iniziare a programmare ogni appuntamento a partire da un’idea condivisa con il cliente, per dare spazio a un confronto che – nei fatti – diventa una consulenza evoluta. Questo approccio ha implicazioni dirette nel business perché, quando nasce una relazione

di fiducia con una persona, allora – come gestore – sarò spronato a proporre prodotti complessi che il cliente ancora non conosce nel dettaglio. Partirò da un NPS già alto, con un cliente che sarà promotore mio e della mia azienda, e questo aumenterà le mie possibilità di successo. E mi darà più sicurezza per proporlo ancora.

Quando invece tutti i canali operano in maniera indistinta su routine dettate solo dalle iniziative sui prodotti e dalla gestione del portafoglio, rischiamo di non cogliere l'opportunità nata da questa *trasformazione della normalità*. Non intendo sostenere che questi elementi non siano importanti, ma, mentre ogni prodotto può essere copiato, il legame relazionale ed emotivo è unico e non replicabile. E, nella mia opinione, deve essere un elemento guida nella strategia d'impresa.

In funzione di tutto ciò non possono che prendere forma nuove modalità di lavoro. Personalmente credo che non si tornerà al passato: dobbiamo smettere di interrogarci se sia meglio il lavoro dall'ufficio o lo smart working, ma ragionare concretamente su quali forme debbano avere i nuovi uffici ibridi, per iniziare a capire quali mestieri e competenze far incontrare all'interno di questi spazi. Oltre a ottimizzare l'organizzazione dello smart working, come Gruppo stiamo avviando un progetto pilota che prevede la creazione di hub, e cioè uffici distribuiti sul territorio. Perché finora sono sempre state le persone ad avvicinarsi ai luoghi di lavoro; ora invece possiamo avvicinare il lavoro alle persone, e quando le persone stanno meglio lavorano meglio e quindi generano molta più soddisfazione nei clienti con cui si relazionano. Ma non possiamo fermarci qui. La sfida è più complessa: penso che questi hub debbano diventare luoghi di attrazione e non nuove periferie. Se guardiamo al passato, infatti, gli uffici decentrati sono sempre esistiti, ma erano luoghi ai confini della relazione con i clienti, destinati al *back office* o comunque a poche categorie di persone, con aspirazioni erroneamente considerate limitate. Tutto ciò non deve ripetersi. La nostra ambizione è dare vita a luoghi in cui sperimentare incontri tra diverse competenze e nuovi mestieri e, in più, progettare nuove forme di coinvolgimento dei clienti. Il valore di questi spazi si misurerà con la varietà degli scambi che riusciremo a generare e con la capacità di renderli luoghi ambiti in cui lavorare. ■



ESA: i nuovi astronauti, tra lavoro distribuito e tutela delle diversità

Quanto è importante l'onboarding delle persone per l'European Space Agency?

L'onboarding è particolarmente importante per velocizzare la familiarizzazione con il nostro ambiente e con le nostre modalità di lavoro, che sono molto diversi dalle organizzazioni di natura industriale. Poiché molti dei nostri dipendenti provengono da altre nazioni, è importante che il principio dell'onboarding sia un processo senza fine, che duri per l'intera carriera delle nostre persone.



Intervista a
Lucy van der Tas

Head of Talent
Acquisition, European
Space Agency

Uno sguardo all'Agenzia Spaziale Europea dal punto di vista delle Risorse Umane. Per osservare come affronta l'onboarding, la gestione dello stress, la diversity & inclusion.

In che modo sta cambiando il vostro modo di lavorare?

L'ESA ha sempre lavorato in modalità ibrida. Abbiamo sedi in tutta Europa e molti dei nostri *line manager* gestiscono team diffusi in diversi luoghi. Inoltre il nostro staff è sempre in contatto con l'industria aerospaziale che, a sua volta, ha sedi anche fuori dal continente. Prima della pandemia, i meeting fisici richiedevano molte ore di viaggio, mentre oggi i nostri incontri ibridi sono gestiti attraverso videoconferenze. Per gestirle, le persone devono spostarsi in aree attrezzate, che si trovano in un numero limitato di nostre sedi.

La pandemia ha portato con sé una maggiore flessibilità e ha ridotto i costi, e questo ha riguardato tutti. Oggi non abbiamo bisogno di usare le attrezzature ibride per tutti i meeting che organizziamo. Inoltre, poiché le persone non hanno più bisogno di spostarsi, possiamo fissare riunioni anche con poco preavviso. In ogni caso, una parte del nostro lavoro con l'industria aerospaziale deve continuare a essere gestito faccia a faccia. E sarà sempre così.

Dai meeting ibridi abbiamo imparato una lezione importante: tutti i partecipanti devono essere in grado di contribuire, sia che siano fisicamente presenti, sia che siano collegati da remoto. Ciò è ancora più importante se c'è una maggioranza di persone collegate nello stesso spazio. Penso che questa sia una delle sfide più importanti per tutte le organizzazioni, soprattutto quando le riunioni riguardano temi delicati o riservati.

Lavorare all'ESA può essere molto impegnativo. In che modo affrontate i momenti di stress?

I luoghi di lavoro virtuali aggiungono un'altra responsabilità per i *line manager*, che devono imparare a osservare anche i primi segnali di *burnout*. È un aspetto che affrontiamo con la formazione, ma anche incoraggiando i manager ad avere più interazioni possibile con i team, per esempio organizzando pause caffè (virtuali e non),

pranzi e meeting dedicati. Perché più i manager conosceranno le persone con cui lavorano, tanto più saranno capaci di accorgersi di quei cambiamenti comportamentali che possono essere associati ai primi segnali di *burnout*.

Cosa significa per voi *diversity & inclusion*? Cosa le rende concrete?

La *diversity* e l'*inclusion* sono parte del nostro DNA. All'European Space Agency collaborano ogni giorno persone provenienti da 24 Paesi. Avviene così da sempre, fin dalla nostra fondazione, nel 1975. Possiamo dire che, da questo punto di vista, nulla sia cambiato. Continuiamo a far ciò che ci riesce bene e adesso abbiamo l'opportunità di espandere ancora la nostra idea di *diversity* e di dargli più visibilità, per esempio, assumendo astronauti con disabilità.

Le nostre lingue ufficiali sono l'inglese e il francese e ognuno di noi deve essere in grado di padroneggiarle entrambe. Eppure, negli scorsi anni abbiamo notato una preponderanza dell'inglese. Così l'abbiamo resa la lingua principale ovunque, tranne nel nostro quartier generale a Parigi. Oggi non ci capita quasi mai di incontrare candidati che non sappiano parlare inglese.

Nel processo di assunzione, ovviamente, le competenze tecniche vengono prima di tutto. Se un candidato non le possiede, il processo di reclutamento si ferma. In ogni caso, le competenze comportamentali sono altrettanto importanti, anche se queste vengono approfondite in un secondo momento. Può capitare, per esempio, che una persona tecnicamente competente non venga assunta perché non rispetta i nostri standard di comportamento. Abbiamo un modello per approfondire le competenze comportamentali che si applica a tutte le posizioni. I candidati, quindi, sono valutati su sei cluster principali: orientamento al risultato, efficienza operativa, propensione alla collaborazione, gestione delle relazioni, miglioramento continuo e lungimiranza. Durante i colloqui osserviamo anche le skill comunicative, che emergono in base a come i candidati presentano sé stessi. ■

**Tanto più i manager
conoscono i propri collaboratori
tanto più possono anticipare
l'insorgere del burnout**



WWE

È la sfera dei team. Che si incontrano e collaborano in un ecosistema reticolare

In presenza, a distanza, su piani temporali diversi. Oggi le forme di contatto si sono moltiplicate. Ma una connessione non basta per attivare la collaborazione. E il ritorno nelle sedi fisiche delle organizzazioni deve partire da nuovi presupposti.

Anziché focalizzarci sulle (tante) modalità di contatto, pensiamo alle dinamiche che consolidano le reti di influenza dei singoli sul gruppo e a come condividere una direzione comune: sul progetto e sui valori che li animano.



**Quali forme di contatto e ritualità
genereranno coesione nei gruppi di lavoro?**

**In che modo ripensare
i concetti di flessibilità
e produttività?**

**Come (ri)equilibrare l'autonomia
con un nuovo senso di responsabilità?**

I nuovi significati della responsabilità



Matteo Amori

Docente a contratto di Business Ethics, UCSC International - Weconomy Editorial Board

La responsabilità, centrale per sviluppare lo smart working in modo consapevole, oggi si incrocia con il significato più ampio del termine sostenibilità, per ridefinire cosa è il lavoro.

Questi ultimi due anni ci hanno insegnato tanto. La prima cosa che abbiamo capito è che non abbiamo tutto sotto controllo. Proviamo a pensarci un attimo: ogni volta che capitano eventi clamorosi e drammatici si scatena immediatamente la caccia al colpevole. Spesso questa foga nasconde una verità inconfessabile: il terrore che ciò che è accaduto non abbia colpevoli, nel senso umano del termine. La paura di ammettere che non siamo capaci di stare di fronte a un mondo nel quale accadono cose imprevedibili e, soprattutto, irrimediabili. Eventi che semplicemente non possono essere cancellati per riportare ogni cosa a come era prima.

Ecco che allora un responsabile dev'esserci. Possiamo pensarla come vogliamo su questo punto ma gli ultimi due anni ci hanno messo di fronte all'evidenza che la nostra capacità di previsione (e di controllo) è insufficiente. Che ci piaccia o no. A destra, a sinistra, sopra e sotto siamo anticipati e sopravanzati da avvenimenti che facciamo fatica a comprendere e quindi ad affrontare.

E questi eventi ridefiniscono, impongono una conversione, un radicale cambiamento dei punti di vista. Un *reset*, come si è detto. Il problema però è che non siamo macchine da ricondizionare, ripulire, riprogrammare e riavviare. La nostra prospettiva interna, il nostro punto di vista, cioè come noi vediamo e giudichiamo le cose, conta. Eccome! Per questo non si riparte riprogrammandosi, ma guadagnando un nuovo punto di vista.

Un punto di vista è un altro nome per dire una preoccupazione, un'urgenza.

Sono infatti le nostre priorità ciò che (ci) urge a ridefinire, a rigenerare i nostri punti di vista. Ma questi non cambiano da soli, non basta ciò che succede a darcene di nuovi. Occorre una presa di posizione di fronte a ciò che accade, occorre una risposta da parte nostra, una decisione. O ci muoviamo noi, con i nostri desideri, pensieri, paure e speranze o i nostri punti di vista non si muovono, non cambiano, restano gli stessi. Con tutto ciò che ne deriva. Lasciando atrofizzare i nostri punti di vista, infatti, improvvisamente ci ritroviamo ad abitare un mondo fatto di processi dove il massimo a cui possiamo ambire è beneficiare di qualche iniziativa altrui e/o metterci in fila davanti al chiosco che distribuisce prospettive e scenari confezionati da altri. Delegare il reframing agli altri o semplicemente metterci in scia per sperare di raccogliere qualche nuova

buzzword maschera quella che è una semplice strategia di sopravvivenza. Peraltro, di questi tempi, con scarsa possibilità di successo. Adesso però sappiamo che l'iniziativa che è richiesta al business è decisamente un'altra, che lo spettro di risposte (responsabilità) che il business deve dare si è ampliato, non ristretto. Un nuovo senso da dare alla responsabilità sociale e umana del business è quindi diventata una necessità. *Sostenibilità* ora non è più soltanto sostenibilità ambientale. Ciò che questi ultimi mesi ci hanno messo davanti agli occhi è che la responsabilità sociale di un'impresa economica è chiamata a proporre iniziative e offrire soluzioni anche su terreni diversi, di complessa lettura e gestione. Il Covid-19 ha impietosamente messo in primo piano la vulnerabilità dei nostri corpi, dei nostri stili ordinari di vita e delle nostre relazioni.

Mi concentro su uno dei tanti fronti, quello della responsabilità dell'azienda nei confronti del proprio "cliente interno", cioè della propria forza-lavoro (nel senso più ampio).

Gli studi più recenti hanno spaccettato i numerosi e diversi fronti che si sono aperti negli ultimi due anni nella gestione delle risorse umane. Un recente articolo di Salima Hamouche sul *Journal of Management & Organization* ne ha offerto una rassegna ricca e decisamente interessante. Non c'è solo la responsabilità per la sicurezza e la salute sul posto di lavoro o per la gestione delle relazioni (formali e non solo) in contesti organizzativi "terremotati" (o quasi). C'è da mantenere la necessaria cura per le performance aziendali, per il training, per lo staffing e il recruiting. Un'urgenza però colpisce: la responsabilità di fornire spiegazioni e informazioni – a cominciare certo da quelle pratiche di funzionamento in situazioni di emergenza – senza le quali le persone in azienda non hanno indirizzi (e motivazioni) sufficienti per attivare le proprie energie e capacità in tempi di emergenza. Informazioni nel senso più ampio del termine, quindi anche quelle che riguardano le prospettive di prosecuzione, di trasformazione o di implementazione del business.

Questo è, a mio parere, un fronte decisivo e ancora apertissimo della responsabilità d'impresa nei tempi che stiamo vivendo. Non possiamo infatti negare che la vera partita si gioca a livello del *significato* e quindi non di singoli "pezzi" di organizzazione da riparare. Non c'è nulla da riparare, a ben vedere, perché non c'è niente di rotto. Ci sarebbe da riflettere sul perché, nonostante l'apparente fatalità di



Non si riparte riprogrammandosi, ma acquisendo un nuovo punto di vista

quanto successo, la nostra reazione possa essere ancora quella di tentare di progettare una risposta, cioè di dare, attraverso pensieri e azioni, una *forma* nostra alle cose. C'è una prospettiva sensata da offrire e passi chiari da proporre e dialogare. Sì, perché coinvolgere i propri *stakeholder* in una risposta da offrire a questo tempo è oggi una delle sfide etiche decisive delle imprese. E questo coinvolgimento non può avvenire senza istituire legami e relazioni stabili, consistenti e convincenti. E questa è una iniziativa che il business deve assumersi nei riguardi, innanzitutto, degli attori interni della propria organizzazione.

Poco tempo fa Joanne Lipman sul *Time Magazine* scriveva che il lockdown e, per molti, il lungo periodo forzato a casa, è stato “il momento per letteralmente ridefinire che cosa è il lavoro”. Avere risposte solide, consistenti da dare a collaboratori e impiegati attraversati da questa domanda è, di questi tempi, un'occasione che un management aziendale non può mancare. Una scelta forse da preferire a impegni più facili e alla moda. Non si può tuttavia dimenticare che una risposta vera, adeguata e convincente a questa domanda implica proporre un compito, una rigenerazione di cui essere all'altezza. ■

Per approfondire

Salima Hamouche,

Human resource management and the COVID-19 crisis, Journal of Management & Organization, 19 aprile 2021

<https://bit.ly/we-hr>

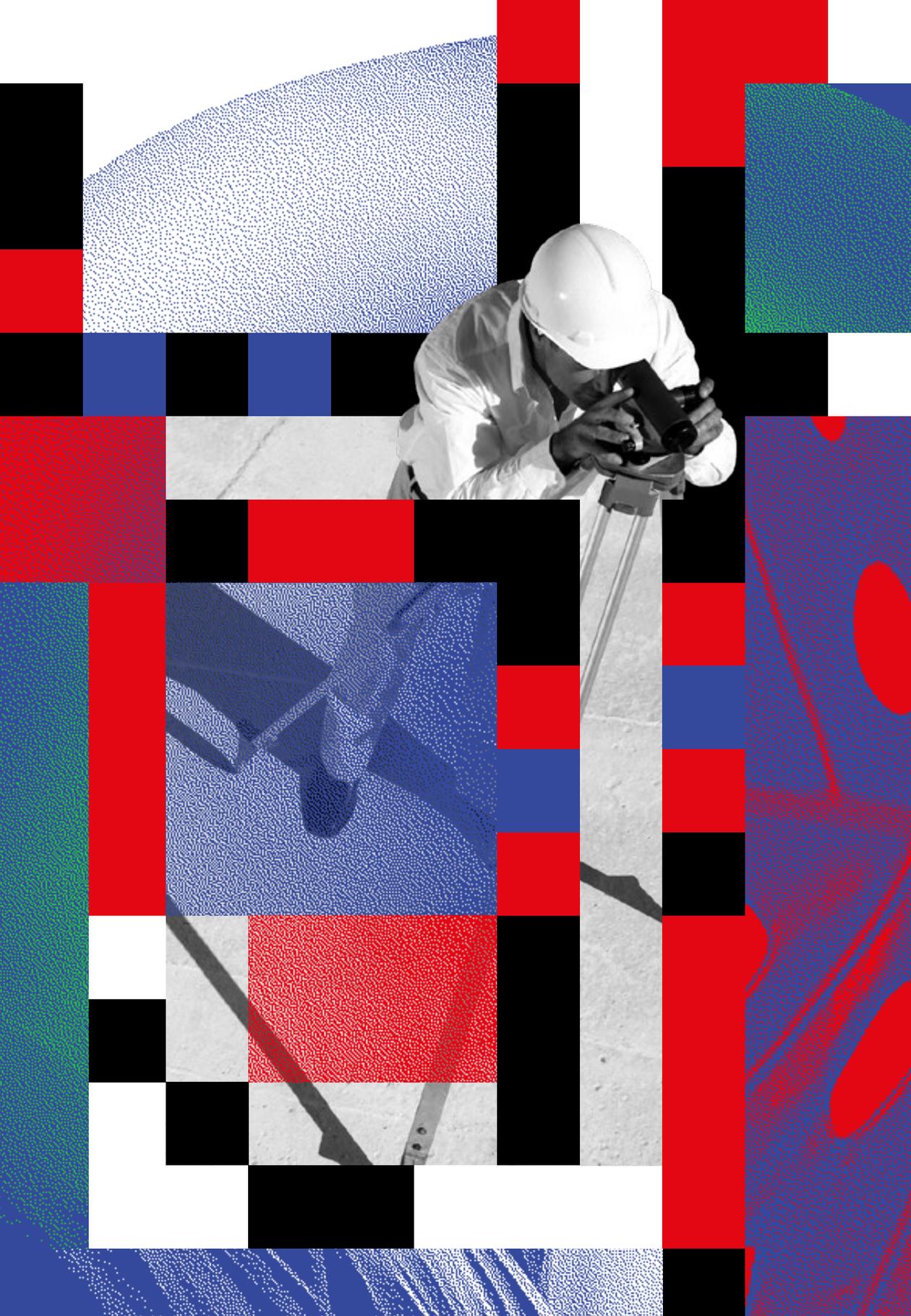
Pew Research Center,

Unemployed Americans are feeling the emotional strain of job loss; most have considered changing occupations

bit.ly/we-pew

The Pandemic Revealed How Much We Hate Our Jobs. Now We Have a Chance to Reinvent Work, Time Magazine

bit.ly/we-time



Chi impara sopravvive. Basterà?



Jessica Aroni

Partner
Learning Coordinator,
Logotel

Come la teoria degli equilibri punteggiati può ispirarci nel dare forma a meccanismi di apprendimento a prova di UFO.

“Gli interrogativi a proposito del *change* stanno catturando l’attenzione delle organizzazioni da diversi anni. [...] Comprendere i processi di cambiamento è particolarmente critico ora mentre le persone nelle organizzazioni stanno lottando per tenere il passo di fronte a drammatiche alterazioni del contesto economico, tecnologico, sociale e politico”. In poche righe Connie J. G. Gersik racchiude alla perfezione la sfida che stiamo affrontando, il senso di urgenza, la necessità di comprendere, per poi guidare, a cui le nostre organizzazioni sono chiamate. C’è un solo però: sono state scritte esattamente trent’anni fa. Questo significa forse che dobbiamo mettere in dubbio i cambiamenti organizzativi vissuti negli ultimi decenni o la portata della sfida attuale?

Una risposta interessante ce la offre la stessa Gersik che, rifacendosi alle teorie di biologia evoluzionistica di Niles Eldredge e Stephen Jay Gould, concettualizza il *change* come un equilibrio punteggiato: un’alternanza di lunghi periodi caratterizzati da adattamenti incrementali e brevi periodi di salto di livello rivoluzionario. Eccoli, noi siamo qui, in un salto rivoluzionario, un po’ affaticati dai cambiamenti degli ultimi decenni che solo ora ci appaiono incrementali se paragonati al momento di rottura attivato dalla pandemia. In questo contesto il ruolo dell’apprendimento è vitale perché, col nostro salto, abbiamo appena staccato i piedi da terra, quando e dove atterreremo sono le domande di cui ogni singola organizzazione dovrà progettare le risposte nei prossimi anni.

Quando imparare non basta

Il *Workplace Learning Report 2021* di LinkedIn racchiude una serie di dati incoraggianti sulla centralità dell’apprendimento in termini di risorse dedicate e di ore di formazione fruite. E infatti in questi mesi abbiamo imparato, sì imparato tanto. Basterà? Credo di no e ho almeno due buone ragioni per pensarlo.

1. In mancanza di un modello solido a cui ancorarci abbiamo spesso attivato dinamiche di autoapprendimento, indispensabili in fase di emergenza, ma che ora mostrano tutti i loro limiti. Da una parte abbiamo un patrimonio di sperimentazioni di valore che, però, faticiamo a far emergere e diffondere, dall’altra sono emerse modalità di lavoro poco efficaci che si stanno radicanando e che rischiano di generare un profondo *divide* all’interno delle organizzazioni.

2. Allo stesso tempo siamo stati coinvolti in una quantità, a volte eccessiva, di iniziative formative nel tentativo – non sempre efficace – di supportarci nella trasformazione. I meccanismi di ascolto per identificare i bisogni formativi, le modalità di messa a terra, gli strumenti di misurazione e ri-

progettazione non sono adeguati ad affrontare una sfida di questa portata. Attenzione: offrire troppo di qualcosa che poi non si rivela utile non farà altro che renderci impermeabili alle prossime iniziative formative.

Verso *learning culture* a prova di UFO

Un salto rivoluzionario delle organizzazioni e dei modelli di lavoro richiede un altrettanto rivoluzionario salto dei sistemi di apprendimento, dagli obiettivi alle metodologie, dai modelli di ingaggio alle esperienze di fruizione. Un salto che si gioca a due livelli di complessità.

1. Abilitare le persone a vivere il quotidiano. Per facilitare le persone nel selezionare e mettere in pratica ciò che di buono hanno sperimentato grazie alla condivisione di nuovi modelli, per quanto immaturi e instabili. Costruire e potenziare le skill che hanno un'applicazione immediata, che abilitano rispetto a nuovi strumenti e modalità di interazione. Creare convergenza verso ritualità condivise che rendono fluido il lavoro individuale e di team. L'obiettivo è uscire da un abuso di soggettività che limita il pensiero critico e ricostruire pratiche comuni che generano automatismi positivi e liberano energia, che danno forma e forza alla quotidianità lavorativa.

2. Accompagnare il *reshaping* dell'organizzazione. Per costruire un *mindset* e un set di *capabilities* che abilitino le persone a vivere la trasformazione. Per generare forti poli di attrazione capaci di trasmettere continuamente identità, scopo e sfide dell'organizzazione. Per progettare contesti che favoriscono il *sense making*, la creatività, il *problem solving*, la diffusione delle conoscenze. Per dare forma a meccanismi di scambio e relazioni che generino forti connessioni a tutti i livelli dell'organizzazione. E, infine, per creare punti di riferimento capaci di orientare verso un *workstyle* condiviso e allo stesso tempo di generare processi di singolarizzazione. In questo caso l'obiettivo è creare le basi per una cultura potente in cui elementi stabili (per esempio valori, mission ecc.) convivono in maniera armonica con una dimensione trasformativa. E così abitare un futuro dai tratti incerti garantendo lo sviluppo del valore per le persone, per il business e la collettività.

Da dove iniziare? Il primo passo è immergersi completamente nel problema, abbracciarlo in tutta la sua complessità, per poi scomporlo e affrontarlo in tutte le sue dimensioni. Contemporaneamente e senza fermarsi per farlo.

Facile, no? Per niente e proprio per questo è un'occasione unica. ■

Per approfondire

Deborah Grayson Riegel, Brian Kropp, Ranjay Gulati, Joseph B. Fuller

The Future of Work: The Insights You Need from Harvard Business Review

Harvard Business Review ebooks

Abbie Lundberg, George Westerman

The Transformer CLO
Harvard Business Review, Jan-Feb 2020

Janine Nicole Dennis

Reframing L&D for the pandemic mind
HRD Connect

bit.ly/we-hrd

Connie J. G. Gersick

Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of the Punctuated Equilibrium Paradigm

The Academy of Management Review
Vol. 16, No. 1 (Jan., 1991)

LinkedIn Learning
Workplace Learning Report 2021

bit.ly/we-link

Il grande risveglio dei team



Gianpaolo Barozzi

People & Communities
PX Innovation Lead,
Cisco Systems

Il punto di vista Cisco sul perché oggi è importante concentrarsi sulle dinamiche e i rituali dei team per abilitare le nuove modalità di lavoro.

Dal mio punto di vista, la pandemia ha generato un *great awakening* – un grande risveglio. Abbiamo scoperto che si può andare oltre la segmentazione vita-lavoro imposta dai modelli tayloristici. Prima di affrontare il nuovo, pensiamo a cosa abbiamo lasciato. La giornata del lavoratore medio era compartimentata tra: sveglia; viaggio verso l'ufficio; otto ore nello stesso luogo; infine il ritorno a casa, dove si assume il ruolo di genitore o partner; e, magari, nel fine settimana, si coltiva un hobby. Nell'emergenza Covid-19 tutto ciò è scomparso. Il *mainstream* ne dà una lettura prevalentemente negativa ma, dal mio punto di vista, è nata un'occasione per rifondare le modalità di lavoro a partire dalle nostre identità, intese nel loro complesso. Oggi possiamo accompagnare i nostri figli a scuola o – durante una pausa – portare a spasso il cane, oppure scegliere il momento migliore per concentrarsi. Si tratta di piccole *routine* che migliorano la vita. E non bisogna sottovalutarle, perché nessuno vuole perderle. Sono scelte personali che interagiscono in modo nuovo con l'organizzazione. Perciò non credo possano essere dettate dall'alto, né affrontate in modo paternalistico. Invece troppe organizzazioni si stanno concentrando prevalentemente sulla costruzione e sull'imposizione di queste *routine*, a partire da tempi di connessione / disconnessione, fino alla scelta di vietare le mail dopo un certo orario. In apparenza si tratta di limitazioni positive, ma continuano a seguire un approccio tayloristico. Abbiamo invece l'opportunità di andare oltre il bilanciamento tra lavoro e vita privata: entrambi si possono mixare, in modo olistico.

E quindi, a partire da questo approccio – come Cisco – ci stiamo chiedendo: quali dati utilizzare per aumentare il livello di benessere dei collaboratori? Per poi creare strumenti che migliorino i ritmi di lavoro, non gli orari. Per esempio, suggerire pause personalizzate o di gruppo a chi ha fatto più *conference call* senza interruzioni o quando ci si accorge che il livello di attenzione diminuisce, oppure – per i manager – quando contattare un collaboratore che non si ascolta da una settimana. Si tratta di supporti alla nostra capacità di comprendere e interpretare il contesto nel quale siamo immersi, che aiutano a esprimerci per come vogliamo essere, prendendoci cura di noi stessi e degli altri.

Dall'individuo al team

Il grande risveglio ha creato un'altra consapevolezza. Nel momento in cui non abbiamo più avuto un *workplace* (gli uffici), i nostri team sono diventati il *workspace* (gli spazi in cui vivere), perché hanno permesso di recuperare e mantenere vive le relazioni sociali fondamentali. I team

sono i veri protagonisti della vita e del successo delle nostre organizzazioni e i principali obiettivi delle nostre attività di sviluppo e supporto. In particolare, in Cisco, consideriamo tre layer:

1. il primo è quello dei *team leader*: danno direzione e linee di intervento, ma soprattutto interagiscono con il team con empatia e generano quell'ambiente positivo e di fiducia necessario al successo dei gruppi di lavoro;
2. il secondo layer è composto dai *team espliciti*, che riguardano i progetti ufficiali;
3. il terzo layer aggrega i *team informali* che interagiscono in maniera libera, formando una rete che connette l'intera organizzazione.

Lavorare su questo terzo livello oggi è fondamentale. Perché esistono foreste di libri sul *teamwork*, ma la maggior parte si concentra sulle dinamiche interne. Mentre dobbiamo rifocalizzare il ruolo del team in rapporto con l'intera organizzazione. Durante la pandemia, infatti, la nostra rete di relazioni è diventata molto più granulare: si sono sviluppati gli *inner circle* e cioè le persone con cui abbiamo contatti più frequenti, a discapito delle relazioni con gli altri, che si sono diluite. Ed è un male per tutti. Quando invece i gruppi di lavoro sfruttano la propria influenza sul resto dell'organizzazione, si diffondono pratiche virtuose, emergono dinamiche di miglioramento continuo e gli aspetti di *diversity & inclusion* vengono potenziati.

Le dinamiche e gli strumenti

Quando mettiamo il team al centro nascono nuove domande: come funzionano le relazioni all'interno e all'esterno del gruppo? C'è una collaborazione paritetica? Oppure si formano sottoclan? C'è qualcuno eletto a *spokesperson*? Ci sono elementi isolati?

Una volta indagato ciò possiamo visualizzare la specificità del gruppo e comprendere quanto sia necessario alimentare la sua diversità, connettendolo con le persone intorno all'organizzazione.

**Nel momento in cui
non abbiamo avuto
un *workplace*,
i team sono diventati
il nostro *workspace***

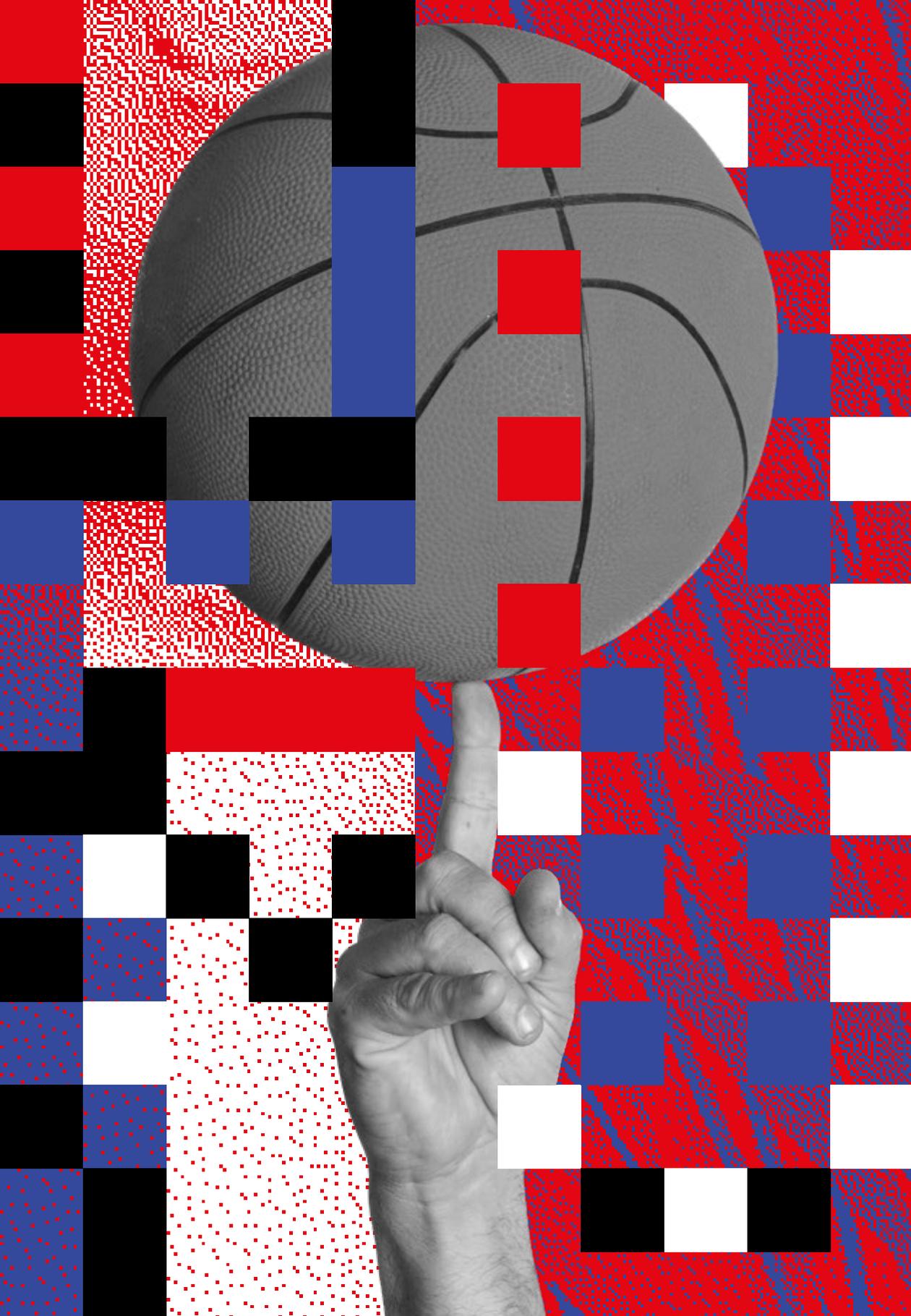


I riti sono essenziali per superare i limiti del lavoro digitale

Queste dinamiche impattano sulle modalità di lavoro ed ecco perché, per Cisco, sono i team a dover decidere come tornare negli uffici, non il layer più alto. Così abbiamo dato vita a una sperimentazione chiamata *The Great Hybrid Experiment*, per abilitare i gruppi di lavoro a scegliere il mix migliore tra remoto e ufficio. Tra gli strumenti realizzati per raggiungere quest'obiettivo c'è un *meeting in a box*, un tool dedicato a manager e *team leader* per personalizzare l'esperienza di lavoro. Non è uno strumento prescrittivo: chiediamo di ricordare i migliori momenti passati insieme, di dividerli e pensare a come renderli replicabili nelle nuove modalità di lavoro. Poi spostiamo l'attenzione su bisogni e desideri, con alcune domande come: "quando abbiamo bisogno di essere insieme?"; "...e quando è necessario essere nello stesso luogo?" "...qual è il vero beneficio di lavorare insieme?". Ne emergono aspetti che non impattano solo sulle performance, ma che invitano a riflettere sull'identità del team, con i suoi aspetti sociali, emotivi e motivazionali.

I riti e le esperienze

Con queste informazioni possiamo dare forma a una narrazione basata su nuovi riti di lavoro. I riti sono essenziali per superare uno dei limiti del lavoro digitale dove, nel flusso indistinto di informazioni, mancano un inizio e una fine. E ancora una volta, la dimensione da cui partire è quella del team: i riti potenziano le relazioni tra i gruppi di lavoro, anche per indugiare insieme o per separarsi e prendersi del tempo per sé. I riti hanno la capacità di codificare qualcosa che viene completato dalla presenza delle persone che vi partecipano. Contengono le esperienze da fare insieme, i tempi e gli spazi da condividere e le informazioni da strutturare, a beneficio di tutta l'organizzazione. ■



SUPER WE

**È la sfera dell'organizzazione:
una comunità aperta,
che dialoga con quartieri,
territori e ambienti**

Nelle organizzazioni UFO i singoli, i team di lavoro e la governance aziendale convivono in un ecosistema le cui interazioni non sono rappresentabili con gli schemi dei modelli organizzativi, neppure quelli più avanzati. Perché le organizzazioni UFO sono reti espanse e hanno nodi condivisi con altri super-we: città, territori, competitor, comunità.

**In che modo possono propagarsi i valori,
la cultura e lo stile di un'organizzazione?**

**Gli obiettivi di sostenibilità
possono trasformarsi in azioni
creative e inclusive?**

**Quali sono le nuove dimensioni di servizi
per alimentare le relazioni tra ecosistemi?**

Diventare full remote

Un approccio radicale

Per le organizzazioni, quali sono i cambiamenti più importanti da mettere in campo per adottare un modello remoto?

Si dovrebbe evitare con ogni mezzo necessario di cadere nelle trappole più comuni dei modelli ibridi. Se è possibile, gli uffici dovrebbero essere chiusi. Chiudere le proprie sedi dà un segnale importante: è stata sposata appieno la soluzione remota e, di conseguenza, i leader si assicureranno che nessuno sia trattato – anche in maniera inconsapevole – come un *outsider*.



Intervista a
Darren Murph

Head of Remote,
GitLab

Il punto di vista di GitLab, una delle più note organizzazioni distribuite, per comprendere cosa genera coesione nella distanza.

La scelta dei cambiamenti da adottare richiede un obiettivo ambizioso: diventare l'azienda remota per la quale *tu* vorresti lavorare. E ciò richiede che le vecchie abitudini siano messe da parte. C'è bisogno di un lavoro coscienzioso in aree come la documentazione, la comunicazione informale, per permettere di lavorare bene in maniera asincrona.

Niente di tutto ciò può succedere senza una intenzionalità e senza investimenti. I migliori leader dovranno assumere un *Head of Remote* o team dedicati per focalizzarsi sul *remote-first onboarding*, il *learning & development* e le strategie di assunzione.

Le organizzazioni devono sposare una cultura della documentazione. È un primo passo decisivo per convertire ogni conoscenza implicita (e cioè tutto ciò che non è scritto) in qualcosa di esplicito. Tutti quei valori esoterici che popolano le aziende devono diventare guide operative che mostrino in maniera chiara come i membri dei team si sostengono a vicenda.

Come si possono progettare forme di collaborazione remota che sviluppino un senso di coesione?

La prima regola è: non concentrarsi sul mezzo, ma sul risultato. Invece di partire creando una lavagna virtuale, concentrarci su quali risultati aspettiamo di ottenere dalla sessione in cui pensiamo di utilizzare questo specifico strumento. In un *setting* remoto tutto deve essere intenzionale. E ciò richiede un cambio di mentalità. Perché, una volta che la mentalità è cambiata, allora si può passare alla scelta dei giusti strumenti per supportare forme di collaborazione agnostiche rispetto ai luoghi. Per esempio strumenti come GitLab, Figma, Mural, Dropbox Spaces, Yac, Kona sono pensati per funzionare in ambienti *remote-first*.

La collaborazione remota parte dalle persone. E una cultura remota si fonda sempre sulla fiducia nel fatto che le persone portino a termine il proprio lavoro. Per far sì che ciò accada la documentazione è vitale, perché garantisce l'indipendenza dei collaboratori. È necessario documentare tutto: dai valori aziendali ai meeting giornalieri.

I tool e la tecnologia rendono un'organizzazione efficiente, ma assicurarsi che tutto sia documentato con i propri valori chiave e i propri standard è il primo passaggio per dar forma a un ambiente remoto collaborativo.

È fondamentale assumere persone pronte a essere *Manager of One* e far leva sul concetto del *Directly Responsible Individual* [soggetti direttamente responsabili] per assicurarsi che i progetti non si perdano per strada perché nessuno se ne è assunto la responsabilità.

La collaborazione ha bisogno di un allineamento sui principi e sui valori, come punto di riferimento per tutti gli *stakeholder*. Creare modelli mentali (o *framework*) per i collaboratori aiuta a impostare un percorso chiaro riguardo le aspettative, i temi etici e gli obiettivi da raggiungere.

Ma l'aspetto più importante della collaborazione durante i meeting è avere un programma con l'ordine del giorno. È un fattore decisivo per coprire tutti i temi importanti e per definire un piano sugli argomenti da discutere. Inoltre, con questo passaggio, ci sarà sempre un documento a disposizione, anche per le persone che non hanno potuto partecipare: ciò li farà sentire inclusi e darà loro la possibilità di dare un contributo, anche quando il meeting sarà concluso. Perché non tutti possono sempre partecipare alle riunioni online ma, finché le discussioni verranno documentate, sarà promossa una comunicazione chiara. I Google Docs, per esempio, sono uno strumento collaborativo *real-time* per prendere appunti, condividere decisioni e allineare tutti gli *stakeholder*. ■

La cultura remota si fonda sulla fiducia nelle capacità delle persone di portare a termine un lavoro

Per approfondire

La sezione *Culture* del sito GitLab.com contiene guide e informazioni sugli aspetti pratici e culturali legati al lavoro remoto
bit.ly/we-git

Inoltre il blog della società è una fonte sempre aggiornata sul mondo del full remote working
bit.ly/we-git2

Aprirsi ed esplorare: un vaccino organizzativo

Il virus è un ulteriore elemento che si inserisce nel *reframing* che stiamo vivendo. Ha reso evidente come elementi fuori dal controllo umano possano cambiare in modo profondo la nostra vita. Ci costringe a dare una risposta non più scontata a una domanda: qual è il ruolo dell'uomo nelle organizzazioni economiche? Per capire le organizzazioni UFO, quindi, dobbiamo prima di tutto definire noi stessi, anche attraverso ciò che non siamo e non vogliamo essere.



Stefano Schiavo

Founder and CEO
Sharazad

Il futuro della collaborazione nelle organizzazioni distribuite, tra nuovi mindset e forme per liberare energia e innovazione.

Prima di tutto, penso che le abilità tecniche verticali stiano perdendo la centralità che hanno per molto tempo avuto. Domandando molte di questi aspetti alle macchine e agli algoritmi, l'uomo si distingue sempre più per la capacità di riadattarsi a situazioni mutevoli, rileggere il contesto, interpretare e scoprire. Invece in molti casi è meno centrale la capacità tradizionale di applicare *pattern* accumulati nel tempo. Sono ambiti sintattici a misura di robot e intelligenza artificiale.

L'innovazione come esplorazione

L'innovazione non è fatta solo di *know-how* ma anche di *know-who*: sapersi connettere e fare relazione, unire i puntini, collegare esperienze e *hackerare* ciò che non funziona più. E poi andare a cercare ciò che sta fuori dallo scope delle nostre competenze. È ciò che sostiene David Epstein nel suo *Generalisti*. Si tratta di attitudini divergenti ed esplorative che non molte organizzazioni sono in grado di gestire.

Per fare un esempio, il mondo del design ha maturato nel tempo molti *tool* per risolvere problemi e affrontare processi di innovazione. Si nota però che spesso la tendenza è a riempire schemi in maniera quasi automatica. Spesso diventano uno strumento quasi "difensivo" che permette di portare a termine un lavoro anche quando non si hanno le conoscenze necessarie per esplorare il contesto reale. E così lavorare sui *canvas* sta diventando qualcosa di compilativo, che consiste nel completare le caselle per consegnare un output. Questi strumenti sono utili come mezzo per ridurre la complessità e non per banalizzare la realtà. E quindi devono essere utilizzati come qualcosa che aiuti a scegliere, a sintetizzare, a prendere nota delle cose più significative e a tralasciare le inessenziali.

Un nuovo mindset come vaccino organizzativo

Nella fase di smart working emergenziale non abbiamo rivisto i nostri rituali e i nostri *framework*. E se la cultura organizzativa rimane

chiusa è difficile fare il salto verso il futuro: funzionerà solo all'interno di processi a cascata. Si adatteranno al nuovo contesto i layer esecutivi, per raggiungere risultati e andare avanti, ma penso ci sia bisogno di un secondo *layer* che permette di guardare noi stessi, gli altri e comprendere come lavorare meglio. Questo livello riguarda la ricostruzione di un tessuto in grado di auto-mantenersi, che punta sull'intelligenza delle persone, sulla collaborazione e la trasparenza. È qualcosa che va preparato ed è un lavoro che molte organizzazioni *lean* e *agile* hanno sviluppato negli anni. Non è un caso che questo tipo di imprese siano riuscite a lavorare in modalità ibrida già prima della pandemia: avevano un loro "vaccino organizzativo" che viene rinnovato dall'empatia, dalla connessione tra mestieri e guarda al valore che ognuno è in grado di generare. Chi non ha sviluppato questo *mindset* nel tempo non ha meccanismi reattivi e ora deve ricrearli.

Ma c'è bisogno di tempo. Penso che i cambiamenti organizzativi siano come una reazione chimica: se è troppo rapida esplosione.

La necessità del cambiamento riguarda tutti, anche le organizzazioni di medie e piccole dimensioni, che si stanno rendendo conto sia di ciò che frena i propri processi interni sia di quanto ci sia bisogno di open innovation: cioè aprirsi. Oggi non si può esplorare e pensare in maniera diversa affidandosi solo alle risorse interne. C'è bisogno di qualcosa che proviene dall'esterno e che rimanga all'esterno, perché non è assoggettato al controllo. In questo caso più che nuove competenze ed *expertise* è più utile la libertà di pensiero e l'energia (ciò che spesso hanno le startup).

Più che di nuove competenze ed expertise, oggi c'è bisogno di libertà di pensiero ed energie esterne





La dimensione dello stare insieme è una nuova forma di problem solving

Entrare in contatto con *mindset* diversi è fondamentale. Vedo un cambio di paradigma nell'innovazione: non più a sostegno del proprio *business model*, ma al servizio dell'*explore-exploit*. Altrimenti non riceveremo altre letture del contesto. Ed è limitante in un momento in cui i mercati si stanno ridefinendo.

Il futuro della collaborazione

Oltre a un organigramma ufficiale, le organizzazioni hanno una controparte parallela e fantasmatica, nella quale scorre la vita delle aziende. È una componente che deve emergere, ma viene bloccata se si affrontano i progetti con un approccio deterministico, in cui ci si limita a impostare gli obiettivi, per poi misurarli fino al raggiungimento del risultato. Invece, per gestire situazioni complesse e incerte c'è bisogno di aumentare la frequenza dei feedback ma, soprattutto, fidarsi, aumentare la trasparenza, concedere una "perdita di controllo". Nelle aziende che vogliono trainare processi di innovazione, diventa utile perfino quel collaboratore che, all'ultimo momento, cambia approccio. Introduce un elemento di inefficienza ma, se ha successo, attraverso l'originalità, avrà creato un vantaggio competitivo. Al contrario, abituarsi a fare i compiti, imparare i processi, applicarli è qualcosa che può essere tranquillamente automatizzato.

Finora siamo stati immersi in una retorica della velocità, a tutti i livelli. Nel mondo si è alzato il *turnover* nelle aziende perché le persone cambiavano lavori in fretta per far crescere rapidamente le proprie competenze. Ci siamo abituati a non fermarci mai, ricevere stimoli veloci e feedback veloci. Però quando si parla di collaborazione siamo vincolati al cervello umano, non ai bit. E la relazione con gli altri funziona attraverso le esperienze e il riconoscimento reciproco. Il sociologo Richard Sennett sostiene che i modelli collaborativi siano scambi differenziali per capire l'altro, per passare da un gioco a somma zero a qualcosa di win-win, in cui si apprende sempre qualcosa in più. Mentre penso che i rapporti basati su input e output cancellino

la relazione. I rituali collaborativi di cui parla Sennett offrono uno spazio di manovra, in cui si crea quella lentezza di apprendimento che è opposta alla rapidità del feedback.

Essere in presenza per osservare insieme

Provando a immaginare il futuro delle organizzazioni ibride, penso che la dimensione dello stare insieme nello stesso ambiente verrà utilizzata sempre di più per risolvere problemi, attraverso momenti di confronto ben progettati. Perché insieme si ha maggiore capacità di analisi e più punti di vista a disposizione. È qualcosa da non confondere con la creatività, che ritengo una caratteristica individuale, molto diversa dalle capacità esplorative, che sono collettive. E forse, allora, abbiamo interpretato le piattaforme per la comunicazione, come Zoom, in maniera sbagliata. Non sono state una soluzione per la trasformazione digitale, piuttosto la risposta a una questione sociale, per continuare a interagire. Ora resta ancora da chiedersi, quali problemi stanno nascendo con la mancanza di confronti? Quali opportunità nasceranno quando si aumentano gli spazi non dedicati alla pura esecuzione? ■

Per approfondire

Consigliamo la lettura del blog dell'autore su Medium

bit.ly/we-schiavo

David Epstein

Generalist,
LUISS University Press
2020



La sostenibilità come solidarietà tra generazioni



Matteo Pedrini

*Professore ordinario
di Corporate Strategy
presso l'Università
Cattolica del Sacro Cuore.
Direttore scientifico
del CSR Manager
Network, l'associazione
italiana dei manager
della sostenibilità*

Non si può affrontare
la sostenibilità
in azienda senza
attivare un percorso
di cambiamento
complessivo, che implica
l'impegno
e il coinvolgimento
delle persone.

Negli ultimi anni, e ancor più negli ultimi mesi, il termine sostenibilità è entrato a far parte della nostra vita quotidiana, tanto da essere da alcuni ormai considerata come “la moda del momento”. Non passa infatti giorno senza che venga prospettata la necessità di agire in risposta al cambiamento climatico e che sia ribadita l'urgenza di identificare nuovi modelli di vita “più sostenibili” per l'ambiente. Se da un lato questo ha portato a una presa di coscienza degli impatti che i nostri comportamenti hanno sull'ambiente naturale, è altrettanto vero che associare il termine sostenibilità alla sola questione ambientale è una semplificazione di ciò che è la sostenibilità. Un'azione, un comportamento o un modello sono sostenibili nella misura in cui possono essere perpetrati nel tempo, con un orizzonte che va oltre l'aspettativa di vita di chi li compie. Essere sostenibili significa agire secondo un principio di solidarietà intergenerazionale, secondo cui le attuali generazioni sono chiamate ad agire per soddisfare i propri bisogni senza compromettere la possibilità delle future generazioni di fare altrettanto.

In questa ampia accezione di sostenibilità il rispetto e la difesa dell'ambiente naturale sono certamente un fattore che permette di assicurare alle future generazioni la possibilità di soddisfare i propri bisogni, ma non l'unico ingrediente di una più complicata ricetta. Si pensi ad esempio all'effettiva sostenibilità di un sistema economico pienamente rispettoso dell'ambiente naturale ma inefficace nell'affrontare il problema della fame o inadeguato nell'assicurare la formazione alle nuove generazioni. O ancora si pensi a un'economia a emissioni zero afflitta da rilevanti fenomeni di corruzione, di discriminazione o che non permetta a una significativa quota di popolazione di affrancarsi dalla povertà. Possono sistemi economici di questo tipo essere considerati “sostenibili”? La sostenibilità, se integralmente intesa, risiede in una continua ricerca di un'equilibrata – e dove possibile virtuosa – relazione tra impatti sociali, ambientali ed economici.

Gli anni passati sono stati segnati da un'eccessiva (se non esclusiva) attenzione alla dimensione economica dello sviluppo, favorendo il proliferare dei fenomeni di consumismo che hanno portato all'attuale situazione di emergenza ambientale. Ciò dimostra come l'attenzione esclusiva alla dimensione sociale, economica o ambientale tipicamente generi una limitata interpretazione dei nessi tra le differenti dimensioni dello sviluppo, portando lo stesso ad assumere dimensioni distorte.

Porre l'accento sulla necessità di uno sviluppo che sia sostenibile porta immediatamente a dover valutare l'impegno dei principali attori di tale sviluppo: le imprese. Se lo sviluppo deve essere infatti sostenibile, le singole imprese dovranno dare il proprio contributo in tale direzione. Ma cosa dovrebbe portare un'azienda a operare in modo sostenibile? E cosa implica per un'impresa tale scelta?

Rispondere alla prima domanda significa innanzitutto riconoscere come oggi la scelta di un'impresa di operare secondo le logiche dello sviluppo sostenibile sia effettuata esclusivamente su base volontaria. Tipicamente le ragioni di tale impegno vanno ricercate in una particolare sensibilità del vertice aziendale o in alcuni casi, nell'interesse a favorire nei clienti la percezione dell'azienda come differente dai concorrenti perché attenta alla sostenibilità. La natura volontaria della scelta, la variabilità degli orientamenti personali dei vertici e delle dinamiche competitive portano le aziende oggi a interpretare in modo differente (e spesso unico) il proprio impegno attorno alla sostenibilità. In alcune imprese l'impegno verso la sostenibilità si manifesta in un'accentuata attenzione alle esigenze dei lavoratori, quali ad esempio la necessità di conciliare la propria vita lavorativa con quella privata. In altri casi l'accento viene posto sulla relazione con le comunità che vivono in prossimità degli impianti produttivi, operando per assicurare uno sviluppo locale. O ancora in altri casi l'enfasi è posta sull'attenzione alla minimizzazione degli impatti ambientali connessi alle confezioni dei prodotti e ai trasporti. Ogni azienda quindi, facendo propri i principi dello sviluppo sostenibile, alimenta una propria interpretazione di ciò che implichi il tentativo di essere sostenibili. A prescindere dall'interpretazione fornita, portare un'azienda a essere sostenibile non significa limitarsi ad intraprendere qualche azione di carattere sociale e ambientale, ma implica una reinterpretazione della complessiva attività aziendale e del ruolo delle persone che collaborano allo svolgimento dell'attività d'impresa. È infatti dalle azioni

**Essere sostenibili
implica una reinterpretazione
complessiva dell'attività
aziendale**





Il cambiamento verso modelli di business sostenibili è ormai irreversibile

quotidiane dei singoli e dalla pluralità di prospettive di osservazione che nascono idee che permettono di rendere sostenibile un'attività che in precedenza non lo era.

Diretta conseguenza dell'abbracciare la sostenibilità in azienda è l'intrapresa di un percorso di cambiamento che, tipicamente, fonda la propria efficacia sulla capacità di realizzare quanto pianificato, attività che tipicamente dipende ampiamente dalla disponibilità di persone che quotidianamente si impegnino per far sì che quanto pianificato diventi progressivamente realtà. Nel caso della sostenibilità di un'azienda i promotori e coordinatori di questo cambiamento sono i sustainability/CSR managers. Si tratta di una categoria di professionisti che si è affermata in prima battuta nelle aziende di grandi dimensioni, per poi diffondersi nelle aziende di più piccole dimensioni. Questi manager sono esperti di tematiche sociali e ambientali e sono investiti della responsabilità di assicurare la transizione di un'azienda verso la sostenibilità. Per adempiere a tale funzione, tipicamente i manager in parola sono attivi attorno a quattro attività:

1. **ascoltare**, poiché ad essi spetta il compito di attivare sistemi di dialogo e coinvolgimento degli stakeholder aziendali utili a raccogliere esigenze e suggerimenti di miglioramento dell'attività aziendale;
2. **pianificare**, in quanto i professionisti della sostenibilità sempre più operano a stretto contatto con il vertice aziendale per integrare gli aspetti sociali e ambientali nelle strategie di sviluppo dell'azienda;
3. **coordinare**, agendo quotidianamente per favorire la cooperazione tra funzioni e il contributo dei singoli verso la sostenibilità aziendale;

4. **raccontare**, condensando in alcuni documenti il racconto delle azioni intraprese dall'organizzazione e dei risultati sociali e ambientali conseguiti, tipicamente avendo la responsabilità della pubblicazione annuale di un bilancio di sostenibilità.

L'affermarsi di queste figure professionali in azienda è la conferma di come il cambiamento verso modelli di business sostenibili stia coinvolgendo un sempre maggior numero di aziende e rappresenti un cambiamento ormai irreversibile. Tale cambiamento, differentemente da altre tendenze in essere, non è stato rallentato dalla pandemia da Covid-19, ma ha al contrario subito un'accelerazione. Ciò è evidente dalla centralità attribuita allo sviluppo sostenibile nel Piano Nazionale di Rilancio e Resilienza. È giunto quindi il momento per le aziende di interrogarsi sulla propria intenzione ad affrontare questo cambiamento secondo una logica reattiva o cercando di trarre vantaggio e giocare un ruolo da protagonisti in tale cambiamento. Non esiste a riguardo una soluzione corretta per tutte le aziende, ma certamente è importante che la scelta sia presa in modo conscio e con un'attenta valutazione delle sue implicazioni sul futuro aziendale. ■



Una nuova generazione di servizi inclusivi, relazionali e connettivi

Con una velocità senza precedenti, la pandemia ha cambiato i nostri comportamenti. A due anni di distanza – come designer – stiamo osservando come queste trasformazioni siano destinate a durare. Per poterle interpretare, è necessaria una nuova presa di coscienza. I nuovi modi di agire, in un contesto ormai mutato, hanno fatto emergere bisogni che richiedono nuovi scenari progettuali. Perché, inoltre, tutto è avvenuto in una fase in cui ci siamo sentiti tutti più fragili e in pericolo. A partire questi presupposti vale la pena ragionare per individuare alcuni *driver* che stanno dando forma a nuove dimensioni del servizio.



Alice Manzoni

Senior Manager Design,
Design Coordinator,
Logotel

Da quali driver progettuali ripartire per dare forma e senso ai nuovi servizi per la post-pandemia.

Il primo driver è funzionale. Riguarda nuove forme di flessibilità ed è un elemento abilitante. Se non è presente, il servizio è ormai inaccessibile.

Durante la fase acuta della pandemia, andava pianificato in anticipo come raggiungere gli ambienti di lavoro, di svago o di vendita. A tutti sarà capitato di fare una telefonata, cercare informazioni, scaricare app per prenotare qualcosa che fino a poco tempo prima era ad accesso libero. E da queste frustranti limitazioni sono emerse nuove potenzialità. I brand e le organizzazioni hanno offerto servizi di prenotazione per azzerare le code, oppure chat che – da casa – ci hanno messo in contatto con lo *store assistant* che ci avrebbe accolti in negozio. Forme di adattamento che, oggi, si stanno consolidando in nuovi modelli. E che non si limitano al digitale. Per esempio, i servizi *drive-through* degli ospedali, nati per garantire gli *screening* nella sicurezza dell'abitacolo della propria auto, hanno ispirato nuove forme di fruizione culturale, come l'esperienza "Boijmans Ahoy Drive-Thru" del museo Boijmans Van Beuningen di Rotterdam.

Il secondo driver è relazionale. Riguarda nuovi livelli di personalizzazione e di cura. È un fattore differenziante e orienta le scelte.

Molti servizi che, nel pre-pandemia, appartenevano alla fascia premium sono stati democratizzati. Per esempio, le consegne a domicilio o le consulenze personalizzate su appuntamento hanno esteso la propria portata. Non ci riferiamo solo al *food delivery*. È stato possibile avere a casa un servizio lavanderia (attraverso piattaforme come StirApp) e perfino *test drive* a domicilio. Questa dinamica non riguarda solo i grandi brand: ha trasformato anche il rapporto la prossimità. Infatti sono rinate attività di quartiere che, connettendosi al digitale, stanno acquisendo una nuova leva competitiva: permettono di raggiungere *la casa delle persone* più velocemente della grande distribuzione, stabilendo una relazione più forte rispetto ai concorrenti senza un territorio di appartenenza.

Il terzo driver è connettivo. Riguarda nuove forme di inclusione e di dialogo. È il fattore di sense making.

Organizzazioni e brand hanno sempre di più la necessità di entrare in contatto con reti di persone, ovunque si trovino. Tanto in luoghi fisici, quanto nel digitale. Per diffondere valori, cultura e stabilire una conversazione continua. È una forma di arricchimento, utile a far sentire le persone non solo clienti, ma parte di una comunità. I brand, quindi, hanno potenziato la propria offerta di contenuti per far scoprire e abilitare nuovi comportamenti. E non solo: se pensiamo al diffondersi di ambienti ibridi come la realtà aumentata o il metaverso, è diventato ancora più importante educare e raccontare il *perché* esistono questi nuovi punti di contatto. Ed ecco che stanno diventando sempre più frequenti eventi globali come l'Ikea Festival, appuntamento di 24 ore in cui il brand svedese ha offerto un'esperienza e una performance incentrate sul "vivere meglio in casa".

C'è dell'altro. Con l'emergenza Covid-19 è stato messo in discussione il delicato equilibrio tra individui e comunità. Abbiamo riscoperto come le nostre abitudini d'acquisto e le nostre azioni impattano sulla collettività. Anche l'azione più piccola ha effetti su una scala più ampia, riverberandosi sull'intero pianeta. Questo vale per la nostra quotidianità, per l'organizzazione in cui crediamo e lavoriamo, ma anche per il nostro pianeta. Basti pensare a come i lockdown del 2020 abbiano ridotto l'impronta ecologica dell'uomo sulla Terra, spostando in avanti l'Earth Overshoot Day di circa 3 settimane. Un cambiamento temporaneo, certo. Ma che ha reso percepibile e misurabile un miglioramento possibile.

Ecco perché il quarto driver è trasversale. E riguarda gli impatti positivi.

La pandemia ci ha insegnato quanto sia importante il benessere individuale e collettivo. E quindi lavorare su una dimensione del servizio che contribuisca al miglioramento della società e dell'ambiente circostante. Oggi, infatti, per le persone non basta più acquistare qualcosa di utile / conveniente / appagante. È importante sapere come le proprie scelte contribuiscano in modo positivo al fragile ecosistema nel quale siamo immersi. È qualcosa che non può essere raggiunto solo con una promessa di servizio *purpose-driven*, vanno costruite alleanze e federazioni, che alimentano reti in cui i brand si prendono cura di tutto il ciclo di vita dei prodotti / servizi / piattaforme: dalla creazione *on demand*, fino a nuove forme di rigenerazione, come l'*upcycling* o il consumo collaborativo. ■





COMU



Legami e comunità
Guardiamo ai nuovi
scambi di valore:
tra persone, ambienti
e ruoli emergenti.

Basta one-for-all. Un nuovo scambio di valore per gli UFO

Se la nostra organizzazione è diventata, un po' come tutte le altre, un UFO, per sopravvivere e prosperare in contesti e scenari volatili, imprevedibili, caotici, non governabili, avrà bisogno di un qualcosa – anzi qualcuno – di speciale. E, per questo, una situazione già complessa diventa anche complicata.

Le organizzazioni non hanno più bisogno solo di qualcuno bravo o dedito alla causa, ma devono poter far germogliare community di scambio di valore in cui un insieme eterogeneo di *multi-uni* abbia modo di esprimere le proprie unicità – compatibilmente con i valori dell'organizzazione – all'interno di un contesto che *per ognuno di loro* sia abilitante e motivante. È difficile trovare queste tipologie di persone, farle emergere e tenerle, farle crescere, non demotivarle, metterle in relazione tra loro, soprattutto quando l'offerta della concorrenza si gioca su altre monete di scambio rispetto alle nostre e che – per queste persone –, risultano in quel momento più appetibili. Un *difficile* che diventa addirittura *impossibile* se non siamo disposti ridiscutere radicalmente il modello alla base dello scambio di valore messo in campo, che si fonda su quello che siamo disposti a dare e quello che avrebbe davvero senso aspettarsi.



Daniele Cerra

Partner & Digital
Innovation Officer,
Logotel

Perché l'attuale modello di scambio di valore delle organizzazioni non funziona e su quali basi costruirne uno più efficace.

La natura dei legami

Ogni legame esiste grazie a uno scambio di valore pluridirezionale e, se può sembrare ovvio quello che richiediamo (idee, creatività, forza, operatività, competenza, passione, tempo, energie ecc.), non è detto che sia altrettanto chiaro quello che, in queste relazioni sempre più esigenti, dovremmo proporre.

Le organizzazioni, fino a oggi, hanno affidato la propria parte del legame a modelli remunerativi e premianti che, sul piatto, presuppongono valori standard riconosciuti da tutti come tali, eventualmente modulati con quantificazioni individuali. Oggi non basta più il *quanto* (tanto o poco) si mette sul piatto, ma ciò che di *significativo* (argento o sale – metaforicamente parlando) ha l'altro da offrire.

Più l'azienda è strutturata, più è probabile che disponga di un modello di ingaggio chiaro, trasparente, logico, quantificato, fondato su scatti di grado e livelli. Storicamente tra salari (etimologia interessantissima!), premi, partecipazioni e benefit, le organizzazioni hanno offerto quello che, per loro, è il valore massimo, definito anche da un relativo statuto giuridico. E cioè denaro e opportunità di carriera, nel caso di società a scopo di lucro; possibilità di generare impatto nel rispettivo settore, per le organizzazioni no profit. O entrambe le cose, nelle più recenti società

benefit. Oppure, ancora, potere, per le organizzazioni politiche o assimilabili. Insomma, se escludiamo i casi eccezionali in cui i rapporti di lavoro si intrecciano a relazioni personali, ogni organizzazione tenta di stabilire legami offrendo “tutto o solo quello che ha”, in relazione a ciò che è in grado di generare.

Oltre il modello *one for all*

Quasi sempre, per ciascuna di queste realtà, si tratta un modello di scambio relazionale basato su un solo valore fondante che, declinato in diverse misure, viene proposto a tutti: il modello *one for all*. Cosa accade però quando, dall'altra parte, quelle leve dello scambio non sono più percepite come le più importanti? Semplice, il legame si indebolisce, o si spezza.

Il Covid-19 ci ha fatto aprire gli occhi sul fatto che, per molte persone, la possibilità di poter disporre del proprio tempo produttivo con più flessibilità può contare più di premi e aumenti di stipendio; che lavorare da casa può essere apprezzato più di un ufficio prestigioso e che la sensazione di benessere quando si lavora potrebbe pesare più del lavoro stesso che stiamo svolgendo. Bene, questi valori di scambio emergenti, che si sono rapidamente evoluti in nuove normalità, non sono appetibili per ogni collaboratore e non saranno eternamente validi. Recenti studi scientifici sul *behavioural change* dimostrano come i modelli rigidi basati sul *one for all* siano addirittura controproducenti per ingaggiare la maggioranza delle persone.

Basta forse sostituire gli aumenti di stipendio con due giorni di smart working a settimana? Barattare l'auto aziendale con bici elettriche per tutta la famiglia? Non è affatto così, per due semplici motivi. Il primo: ciò che è un valore riconosciuto per una persona, potrebbe addirittura essere un elemento repulsivo per un'altra. Il secondo: un valore riconosciuto come importante per una persona o in un contesto sociale *oggi* potrebbe non esserlo stato in passato, e non lo sarà in futuro.

Qualunque sia il modello di scambio di valore che un'organizzazione vuole atti-

**Oggi non basta più
quanto si mette sul piatto.
Pensiamo invece a ciò che
di significativo
l'altro ha da offrire**



vare, è una questione di personalizzazione *one to one*, per capire cosa è davvero importante per le persone in quel preciso momento del presente e in ogni successivo momento del futuro. E vale soprattutto quando si vuole stimolare l'ingresso e la permanenza del *best of breed*, cioè di quelle persone le cui unicità fanno e faranno sempre la differenza e sono – quindi – più ambite dal mercato.

Le organizzazioni devono oltrepassare un'idea di *valore* monodirezionale, unico e immutabile, percepito come tale da un generico "tutti", e interpretato come un *costo* da sostenere per ottenere qualcosa, a un concetto di *valore* temporaneamente significativo da scambiare con le proprie persone. Devono, in sostanza, diventare una vera community in cui tutti i partecipanti generano e scambiano quel valore che è per loro rilevante in quel preciso momento della propria esistenza. Un modello di valore che va compreso, ricercato, co-generato e poi offerto come *humus* fertile per nutrire legami bilanciati, da qualunque direzione li si guardi. Capire, a livello individuale, quale sia il modello di scambio di valore vincente non è un gioco a somma zero. Richiede impegno, fatica e un cambio di mentalità sostanziale.

L'idea di scambio di valore di Jodorowsky

Cosa comporta, nella pratica, adottare un approccio *one-to-one* efficace per creare legami? Proviamo a capirlo con un esempio dal mondo dello *showbusiness*.

Agli inizi degli anni Settanta, qualche anno prima dell'uscita di *Guerre Stellari* per intenderci, il regista cileno Alejandro Jodorowsky intraprese una sfida artisticamente colossale: trasporre la saga letteraria di *Dune* in versione cinematografica. La complessità e la portata di questa impresa erano senza precedenti: dal punto di vista della *disruption* culturale avrebbe portato nuovi linguaggi, nuovi business, nuovi paradigmi (è lo stesso artista a fornircene una descrizione nel docufilm del 2013, *Jodorowsky's Dune*). Jodorowsky, di fronte a un futuro da creare e a un'impresa in cui tutto era da inventare, prese da subito una decisione chiave: coinvolgere le migliori menti, e solo quelle più adatte al progetto, nella sua missione. Non i migliori professionisti per ciascun ruolo, ma le migliori menti.

Per riuscirci, avrebbe dovuto, uno per uno, esplorare il modello di scambio di valore che li avrebbe attivati e mettere sul piatto la sola cosa che li avrebbe davvero portati a bordo mettendosi in gioco in profondità. E così fece.

Per la regia/fotografia, provò ad arruolare probabilmente il miglior fumettista dell'epoca: il francese Moebius, che avrebbe dovuto illustrare

Capire quale sia il modello di scambio di valore vincente non è un gioco a somma zero

soggetti, realizzare personaggi, scenografie e dare indicazioni precise di fotografia e ripresa. Nessuna di queste attività facevano parte del suo bagaglio professionale, ma Jodorowsky scambiò con Moebius la cosa più preziosa di cui disponesse, una parte del suo sogno. Così Moebius divenne parte fondamentale e imprescindibile dell'opera, lanciandogli una sfida impossibile, che solo lui al mondo avrebbe potuto interpretare, garantendogli ampi margini di libertà co-creativa. Il legame stabilito durò per decenni e diede frutti artistici di riconosciuto valore (si parla di più di 3000 illustrazioni).

E poi, come convincere l'ingovernabile Salvador Dalí a interpretare un personaggio chiave come il governatore della Galassia? Mettendo sul piatto quello che lui veramente voleva, e non quello che apparentemente richiedeva. Dalí, come si apprende dalle stesse parole del regista, reclamava la possibilità di diventare l'attore più pagato di sempre per ogni ora di girato. Jodorowsky e la produzione, non potendo permettersi di sostenere quel tipo di spesa, colsero perfettamente il senso vero della richiesta e, prevedendo per lui una presenza finale sullo schermo di soli tre minuti, gli offrirono qualcosa di adeguato: la cifra più alta mai pagata al minuto. Poter urlare al mondo di essere "l'attore più pagato di sempre", e non la cifra complessiva, era quanto voleva Dalí.

Ultimo caso: come trascinare nel cast, in un progetto così rischioso, l'iconico Orson Welles, sapendo che quel ruolo non avrebbe aggiunto alcunché alla sua carriera? Semplice, facendo leva sul cibo. Dopo un'attenta indagine condotta in prima persona, sul piatto (è proprio il caso di dirlo) dello scambio di valore, Jodorowsky promise a Welles che, sul set, ci sarebbe stato lo chef del suo ristorante francese preferito.

Ma i migliori servono davvero?

Leggendo questi esempi saranno sorti dubbi, certamente legittimi. Le nostre imprese giustificano il ricorso ai Moebius, Dalí e Orson Welles di turno o basta *mooooooolto* meno per affrontare le nuove sfide? Ci si può permettere di investire così tanto valore nell'ingaggio delle proprie persone? Il management, valutato su obiettivi di business, si dedicherà quanto è necessario a comprendere e sostenere lo scambio di valore per ogni collaboratore? Gli ingranaggi dei meccanismi HR e produttivi (o legali e sindacali) sono così complicati e stretti... possibile davvero rimetterci mano?

Dubbi legittimi, dicevamo. Come quelli sull'esistenza degli UFO. Ma se pensiamo che tutto questo sia solo fantascienza, allora lasciamola agli alieni. ■

Dune di Jodorowsky l'eredità di un capolavoro mancato

Molto rumore per nulla? Alla fine, è vero, il film non venne finanziato e non fu mai realizzato. Il mondo del cinema non era pronto per l'invasione aliena di Jodorowsky. Eppure, di lì a breve, divenne subito chiaro quanto l'apporto visionario del regista fosse diventato una singolarità artistica destinata a cambiare l'arte cinematografica fino ai giorni nostri. La saga cinematografica di *Star Wars* ha attinto a piene mani dagli storyboard di Moebius e Jodorowsky, così come le produzioni di *Alien*, *Blade Runner*, *Terminator* e *Matrix* sono state influenzate in maniera inequivocabile non solo dallo stile di quel capolavoro mai realizzato, ma si sono ispirate anche al modello di produzione e organizzazione inaugurato dall'artista cileno.

Futuri preferibili per le organizzazioni che verranno



Francesco Zurlo

Presidente di POLI, design e docente di disegno industriale

Un'esplorazione dal punto di vista del design sulle dimensioni estetiche, creative e territoriali delle organizzazioni. Elementi necessari per ripensare gli spazi e i tempi del lavoro.

Quale può essere il ruolo del design per le *Unidentified Future Organizations*? Le possibilità che si aprono sembrano essere infinite e ciò richiede più progettualità per agire, nel cono dei futuri possibili (Voros, 2003), proprio all'interno delle opzioni *preferibili*. Ma un futuro preferibile dipende dai punti di vista con cui, qui e ora, leggiamo le organizzazioni. E questo punto di vista inevitabilmente dipende dall'ambiente che genera queste visioni. Il mio è quello della cultura del progetto e da qui prenderò spunto per argomentare questi potenziali scenari. Ovviamente nell'ambito della cultura del progetto potrebbero ancora esserci *n* possibili letture che, per sensibilità e affinità con contenuti e temi di questa cultura, riporterei a tre argomenti chiave: leggere l'organizzazione come un fatto estetico, capire il ruolo della creatività come motore evolutivo della stessa, leggere nel rapporto con la città una opportunità significativa per il lavoro prossimo futuro.

Vediamo gli antefatti. Se parliamo di UFO – acronimo proposto dalla redazione di Weconomy – è (anche) perché tutti noi abbiamo avuto un'esperienza dirompente come quella della pandemia e del relativo lockdown. Un impatto su diverse attività della quotidianità, incluso il lavoro. In effetti i dati dei rapporti ISTAT ci quantificano l'entità di questo cambiamento: se nel 2019, prima della pandemia, solo lo 0,8% degli occupati usava la propria casa come luogo principale per il lavoro (per arrivare complessivamente a un 6%, includendo quelli che usavano casa come luogo secondario per il lavoro o per situazioni sporadiche), durante il lockdown quasi un quarto degli occupati ha usato la propria abitazione come *workspace*. Lo stesso istituto ha inoltre verificato che i lavoratori *smart* potenziali stimati potrebbero essere il 36% degli occupati, più di 8 milioni di persone. Un nuovo paradigma. Questo salto è stato favorito dalle tecnologie digitali e dalla loro diffusione e accessibilità a livello globale. C'è da dire che queste tecnologie erano già lì disponibili e che la pandemia ne ha semplicemente diffuso la conoscenza e implementato l'uso. In ogni caso non possiamo trascurare l'impatto che la trasformazione digitale, già prima dell'evento pandemico, stava inducendo nel mondo del lavoro.

In un futuro preferibile l'organizzazione avrà (ancora di più) una valenza estetica.

Per argomentare questo scenario è utile fare riferimento al tema della dimensione estetica nella vita organizzativa che si è rivelato tra la fine dello scorso secolo e l'inizio di questo. È un ambito che mette insieme

L'estetica organizzativa consente di capire se un certo modo di lavorare è bello (o elegante) oppure no

aspetti di sociologia, semiotica, estetica, antropologia e design. L'estetica organizzativa ha a che fare con la materialità della vita quotidiana all'interno delle organizzazioni. Il tema "estetica" non è solo collegato all'idea di bello (che è un discorso spesso soggettivo e oggetto di negoziazione) ma alla sua radice etimologica: viene dal greco antico

aisth e dal verbo *aisthánomai*, e significa conoscenza sensibile, quella che ottengo attraverso i sensi. È una conoscenza *tacita*, quindi difficilmente descrivibile. Nell'organizzazione rappresenta il modo con cui individui e gruppi agiscono praticamente, dando ascolto a desideri e sensazioni, talenti e passioni. Questa azione non avviene solo tra esseri umani ma anche grazie alla mediazione di artefatti e induce un processo negoziale per definire, insieme, le qualità estetiche di un prodotto, di un ambiente, di una sede di rappresentanza, di un *flagship store*, di un logo e anche il modo di relazione. È una relazione *post-sociale* perché determinata dalla capacità di indurre azioni negli uomini grazie a specifici artefatti organizzativi: sono spesso questi elementi *non umani* che condizionano il sistema di relazioni. Pensiamo, ad esempio, al ruolo che i *workcafé* svolgono oggi all'interno degli uffici, intesi come attivatori di relazione, spesso tra persone che appartengono a silos aziendali diversi, con legami deboli e, pertanto, messi nelle condizioni di attivare conversazioni spesso aripista per potenziali innovazioni (Granovetter, 1973). L'estetica organizzativa è anche quella che consente di capire se un certo modo di lavorare è bello (o elegante) oppure no. Si rivolge quindi ad aspetti fisici ma anche a dimensioni impalpabili (Strati, 2010). Nel modello di Edgar Schein, psicologo dell'organizzazione ed esperto di cultura organizzativa, questa dimensione impalpabile coincide con la dimensione degli *assunti* dell'organizzazione, una sorta di "curriculum nascosto" che percepiamo, sebbene sia difficilmente esplicitabile, appena mettiamo piede dentro una struttura organizzata (Schein, 1985). Estetica è anche l'atto del dare forma: "formare, dare forma, foggiare è cruciale per l'azione organizzativa e per la sua gestione, ed è un atto per cui la creatività non rimane circoscritta ai mondi dell'arte, ma riguarda l'organizzare..." (Strati, 2010). Questo punto di vista aggiunge un ulteriore tassello alla nostra lettura, perché il coinvolgimento "sensoriale" si traduce anche in



una dimensione di operosità. Nel fare cose. E nel farle insieme.

Il farlo insieme però richiede presenza. E richiede contatto, anche tattile, che non potrà mai essere sostituito dallo *screen-deal* che pare apparire come una delle possibilità per il lavoro futuro. La dimensione estetica è un pezzo importante dell'organizzazione e richiede luoghi, artefatti e pratiche di prossimità.

In un futuro preferibile l'organizzazione sarà creativa (o non sarà)

Una tecnologia sociale a disposizione dell'organizzazione per l'innovazione è sicuramente il *design thinking* (Lietdka, 2018). È tecnologia perché si realizza in set di strumenti e metodologie da gestire all'interno

di gruppi e, per questo motivo, ha una dimensione sociale. È inoltre un *mind-set*, almeno per chi si occupa di design e non (solo) di gestione dell'innovazione. Il *design thinking* infatti *funziona* (cioè ha un buon grado di successo nei processi di innovazione) quando viene integrato nella cultura organizzativa. In altre parole, quando emerge una fiducia diffusa nelle potenzialità di ognuno per un approccio creativo alle sfide che, di volta in volta, vengono poste. La *creative confidence*, codice sintetico con cui la letteratura indica questo fenomeno (Kelley and Kelley, 2013), è una conquista recente, spesso associata al tema dell'*engagement* del lavoratore: se ho un ambiente che dà tempo e spazio per individuare nuove opportunità per la mia organizzazione, mi sentirò più motivato e sentirò forte l'essere parte (importante) dell'organizzazione. Si chiede pertanto ai

leader di essere loro per primi i creativi in capo, ma anche di costruire le condizioni e i dispositivi utili per amplificare le capacità creative delle persone che collaborano (collaboratori più che dipendenti). Sono ben chiare due cose in questo ragionamento. Da una parte che la turbolenza indotta da tecnologie dirompenti induce un atteggiamento favorevole alla creatività. Dall'altra emerge un'idea del lavoratore come *persona-con-capacità* che va incoraggiata per mettere *on stage* queste capacità

**La creatività,
a livello organizzativo,
non è un fenomeno
solo individuale
ma è un atto sociale**

(Sen, Nussbaum, 1993). Un inciso: il pensiero positivista e razionalista dell'organizzazione burocratica con le sue norme, i suoi dispositivi organizzativi, i suoi regolamenti, che tende a livellare tutti gli attori dell'organizzazione, viene seriamente compromesso (una grossa minaccia verso l'istituzionalizzazione dell'organizzazione) dalla scelta del "dare spazio" alla creatività di ognuno: perché, *ça va sans dire*, la creatività non può essere ingabbiata in norme e regolamenti e rifugge ogni forma di omogeneizzazione. La creatività, per come la possiamo leggere a livello organizzativo, non è un fenomeno solo individuale ma è un atto sociale: non ha senso una proposta se non c'è riconoscimento e negoziazione sociale della stessa (Csikszentmihályi, 1996). Questa negoziazione ha bisogno di relazione, di spazi che la favoriscono, di strumenti e laboratori. Anch'essa è legata a una dimensione del fare insieme, con connotazioni artigianali, intendendo con ciò l'essere dentro l'atto del fare, con dedizione e passione (Sennett, 2014).

In un futuro preferibile il lavoro sarà integrato nella città della prossimità

È stato un urbanista franco-colombiano, Carlos Moreno, a introdurre il concetto di "città dei 15 minuti", convincendo la sindaca di Parigi, Anne Hidalgo, ad adottare un modello di decentralizzazione di servizi per favorire la rinascita di quartieri e periferie. Il concetto è semplice: abbandonare l'idea di una città organizzata spazialmente per funzioni e realizzare, invece, dei luoghi urbani dove in pochi minuti a piedi o grazie a mezzi di mobilità sostenibile, sia possibile raggiungere tutti quei servizi che rendono un luogo vivibile. Il sociologo americano Ray Oldenburg ha parlato qualche anno fa di *terzi luoghi* (Oldenburg, 1989) come degli spazi che oltre la domesticità e oltre il *workplace*, fanno accadere cose. E ciò che si verifica, seppure in forme ancora poco definite, è che i cosiddetti *smart working places*, come i bar, i ristoranti, gli alberghi, alcuni servizi, si attrezzano per accogliere lavoratori. Nell'immaginario della città di prossimità si prefigura un *cottage* di prossimità, spesso hub che offrono una gamma più ampia di servizi alle comunità locali. Sono piattaforme oggi associate quasi esclusivamente al co-working, ma che in futuro potrebbero configurarsi come attivatori e stimolatori di aggregazione e di creazione di comunità. Tutto questo, naturalmente, porta con sé l'esigenza di *policies* specifiche, di azioni dimostrative della bontà di questi modelli, di incontro e confronto tra pubblico e privato. Prevede soluzioni che non siano definitive, in forme capaci di ascolto, quasi soluzioni in *beta*, sempre aperte a potenziali miglioramenti e

Per approfondire

Mihály Csikszentmihályi, *Creativity Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, Harper Collins 1996

Mark Granovetter, *The Stength of Weak Ties*, in *American Journal of Sociology*, Volume 78, Issue 6 (May, 1973)

Hosoe I., Marinelli, A., Sias R., *Playoffice*, G.C. Publisher 1991

ISTAT, Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19

bit.ly/we-istat

ISTAT, Il rapporto annuale 2020 – La situazione del Paese, consultabile sul sito bit.ly/we-istat

Kelley, T. and Kelley, D., *Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All*, William Collins, New York, 2013

Thomas Kuhn, *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*, Einaudi 2009

Jeanne Liedtka, *Why Design Thinking Works*, in *Harvard Business Review*, September-October 2018

Maurice Merleau-Ponty, *Conversazioni*, SE Milano, 2002

Il design contribuisce con i propri mezzi a rendere progettabile un futuro preferibile

adattamenti. Include una ibridazione tra forme fisiche e digitali delle piattaforme, usando le seconde per favorire le prime. Anche perché la relazione, al centro di questa riflessione, ha bisogno di tattilità. O di erotismo, inteso come espressione concreta della corporeità (Hosoe, Marinelli, Sias 1991) nel rapporto con l'altro: le *altre* persone “non sono mai per me spirito: non li conosco che attraverso i loro sguardi, i loro gesti, le loro parole, in una parola, attraverso il loro corpo”.

(Merleau-Ponty, 2002). L'altro, con il suo corpo, è quello di cui prendersi cura. L'ufficio di prossimità sarà luogo del contatto fisico, del lavoro, anche pratico, insieme, della cura. Una cura che con le parole di María Puig de la Bellacasa (2017), deve andare oltre l'umano per prendersi cura di ciò che ci circonda, riconoscendo l'interdipendenza dell'uomo con l'ecosistema che lo accoglie e che è, quasi irrimediabilmente, compreso.

Ritorniamo alla base. Ci occupiamo di design, una prassi e una meta-disciplina che mette insieme pezzi di conoscenze in un *patchwork* funzionale alle sfide che vengono poste. Sappiamo però con certezza che il design ha al centro la persona, la questione del dare forma, la dimensione estetica (nelle accezioni anche ampie che abbiamo argomentato). E ci troviamo, nel mondo del lavoro, come in tante altre espressioni dell'agire umano, di fronte ad un salto di paradigma. È Thomas Kuhn che ci ha insegnato come leggere il collasso di vecchi paradigmi e l'emergere del nuovo. In un suo libro lo stesso scrive che il “genere di considerazioni che può indurre uno scienziato ad abbandonare un vecchio paradigma a favore di uno nuovo” può essere costituito dalle argomentazioni “che di rado sono del tutto esplicite, che fanno appello alla sensibilità dell'individuo per ciò che è appropriato o presentano un aspetto esteticamente attraente: la nuova teoria viene presentata come *più elegante, più adatta, più semplice* della vecchia” (Thomas Kuhn, 1969).

Il ruolo del design, come delle altre discipline del progetto, è proprio questo. Contribuire, con i propri mezzi e le proprie abilità narrative, a rendere un futuro preferibile – e progettabile – elegante, attraente e adatto per il nuovo mondo che ci aspetta. ■

Per approfondire

María Puig de la Bellacasa, *Matters of Care*, Univ. of Minnesota 2017

Ray Oldenburg, *The Great Good Place*, Paragon House 1989

Sen A., Nussbaum M., *The Quality of Life*, Oxford University Press 1993

Richard Sennett, *Insieme*, Feltrinelli 2014

Edgar H. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass 1985

Antonio Strati, *Che cos'è l'estetica organizzativa*, Carocci, Roma, 2010

Joseph Voros, *A generic foresight process framework*, Foresight, 5(3), 10–21, 2003



Alla ricerca dell'identità degli spazi di lavoro



Gianluca Alderuccio

*Creative Director
Brand Director, Logotel*

Quando i luoghi di lavoro diventano ibridi, è importante riprogettare gli uffici, per farne luoghi che aprano le menti e che ci connettano con gli altri.

C'è qualcosa che abbiamo sempre avuto sotto gli occhi senza vederlo, e che è improvvisamente tornato tangibile grazie a un virus. È la "dimensione nascosta" – dal titolo di un saggio del 1966 in cui l'antropologo E.T. Hall definì le basi della "prossemica" – in cui siamo costantemente immersi e che in modo silenzioso plasma ogni nostro comportamento privato, pubblico, sociale e professionale molto più di quanto pensiamo. E di cui ci siamo appunto accorti quando è venuta a mancare, come ogni cosa invisibile ma essenziale. È lo spazio. Lo spazio influisce a livello biologico sul nostro umore e la nostra salute e rappresenta, allo stesso tempo, un segnale simbolico del tipo di rapporto che stiamo intrattenendo con gli altri, ci parla del nostro disagio o del nostro benessere relazionale, della nostra disponibilità o chiusura, della nostra manifestazione di fiducia o di sfiducia agendo sui nostri comportamenti e sulla loro comunicazione. "Lo spazio parla, e parla anche quando non vogliamo ascoltarlo", sostiene E.T. Hall. Ebbene in quest'ultimo periodo ci ha parlato eccome.

"Distanziamento", "assembramento", "numero chiuso", "lockdown", lavoro a "distanza": è il lessico diventato familiare in pochi mesi a causa della pandemia, di fatto ridefinendo il nostro rapporto individuale e sociale con lo spazio e le sue regole d'uso, la sua accessibilità, la sua funzione pratica, ma anche il suo significato simbolico e il suo valore economico. Schemi e abitudini consolidate sono cambiati improvvisamente costringendoci a misurarci con case da trasformare in scuole o uffici improvvisati, o palestre, con spazi riadattati o da ridefinire o ad accesso ridotto, con nuove distanze sociali e personali, con diverse esigenze di mobilità, con spazi pubblici deserti e spazi domestici affollati, gente in fuga dalle città in cerca di più spazio o anche solo di un balcone più ampio e vivibile. Abbiamo provato sulla nostra pelle come trovare un equilibrio sia una questione di quantità (meno spazio hai, più diventa difficile adattarlo a esigenze che cambiano) ma anche di qualità: gli spazi mal progettati o non progettati affatto, o pensati per altro, non abbastanza flessibili né accoglienti, la mancanza di spazio adeguato o dello spazio "giusto" possono generare un'infinità di problemi, individuali o collettivi: frustrazione, disagio, improduttività, depressione o persino il collasso di un'intera organizzazione. E si è aperto un diffuso dibattito su come gli spazi, domestici, lavorativi, urbani dell'imminente futuro andrebbero d'ora in poi immaginati. Di evoluzione in quest'ambito si parlava però già da alcuni anni: "We shape our buildings; thereafter they shape us," ("plasmiamo i nostri edi-

fici, e dopo loro plasmano noi”). Era la frase di apertura attribuita a Winston Churchill con cui un articolo di *Wired* a fine 2018 analizzava il tema del futuro degli spazi di lavoro. Il Covid-19 era ancora lontano, ma un’evoluzione inevitabile nel modo di pensare / progettare / realizzare / vivere gli spazi destinati alla dimensione lavorativa era già suggerita da una serie di fattori sempre più impattanti: innovazione tecnologica esponenziale, cambiamenti demografici (nuove generazioni con nuovi gusti ed esigenze), diffusione di strumenti digitali sempre più potenti e accessibili, il ruolo sempre più centrale dell’impatto ambientale, nuovi modelli di mobilità urbana ed extra-urbana.

Il grande statista aveva senz’altro ragione: lo spazio in cui trascorriamo il nostro tempo sia esso il classico “ufficio”, o un qualsiasi altro spazio – come le nostre case – adattato all’uso per necessità, può trasformare la nostra esperienza quotidiana in modo anche drastico. Ha un impatto sul clima lavorativo, sulla produttività, sull’efficienza, sul benessere psicofisico, sulle relazioni interpersonali, persino sull’*appeal* che la nostra organizzazione riesce a esercitare verso nuovi talenti o candidati, in una competizione in cui, soprattutto per le nuove generazioni, il fattore di attrazione principale non è più necessariamente, o non solo, lo stipendio. “Devi creare un’esperienza di lavoro ottimale per tutti i dipendenti, indipendentemente dal loro ruolo, mandato o esperienza, al fine di trattenerli”, affermano i manager di WeWork il leader mondiale dei co-working. Per di più il tema dell’attrattività si è incrociato e sovrapposto a quello del “ritorno alla normalità” post-covid, e l’*office-home balance* è diventato il nuovo terreno di gioco del *work-life balance* e di molto altro che vi ruota intorno.

Sull’argomento c’è una enorme produzione di ricerche e articoli, che testimoniano posizioni polarizzate ma con molte sfumature in mezzo: tra i nuovi “nomadi digitali” o i fautori della *YOLO Economy* (*You Only Live Once*), che rifiutano ormai il concetto stesso di ufficio e di lavoro tradizionale, e coloro che invece hanno sofferto il lavoro in remoto e vorrebbero un ritorno al passato, si allarga la moltitudine di quelli che preferirebbero una



**“Lo spazio parla,
anche quando
non vogliamo
ascoltarlo”**

soluzione mista in cui poter alternare le due formule in maniera flessibile. Mentre si aspetta che questo momento di transizione si allontani lentamente nello specchietto retrovisore, molti leader aziendali guardano al futuro, applicando le lezioni apprese alle sfide che ci attendono. Al centro di queste sfide ci sarà dunque il luogo di lavoro, sia gli spazi virtuali che quelli fisici, e il loro aspetto post-pandemia.

Sia chiaro, il Coronavirus non eliminerà gli uffici. Semmai, li renderà più dinamici che mai. La capacità di lavorare da remoto non allontanerà la maggior parte delle persone definitivamente dalle città e dal-

le sedi usuali, ma consentirà a molti di vivere e lavorare in nuovi modi e luoghi, causando quindi una forte *disruption* del sistema precedente. Ma l'identità di un luogo comune, come collante sociale tra persone, rimane irrinunciabile. Non è un segreto che gli scambi a livello virtuale non siano in grado di sostituire l'esperienza di integrazione fisica. Una chiacchierata estemporanea con un collega in corridoio, un incontro casuale alla macchinetta del caffè o il riunirsi con gli altri di persona

I luoghi fisici devono soddisfare i bisogni emotivi del lavorare in gruppo e offrire condizioni per lavorare secondo i nuovi modelli

per condividere traguardi e obiettivi. Per loro stessa natura, questo tipo di interazioni informali casuali non possono essere programmate o imposte nell'agenda e, di conseguenza, sono difficili da replicare online. Questo tipo di capitale sociale è molto più difficile da generare tra individui che si sono incontrati solo tramite una chiamata Zoom o una riunione su Teams. Le organizzazioni dovrebbero quindi poter garantire due requisiti chiave: uno è soddisfare il bisogno emotivo dei dipendenti di lavorare in gruppo, mentre l'altro è fornire loro le condizioni adeguate in termini di infrastrutture e spazi per svolgere i propri compiti secondo modelli nuovi.

I migliori spazi saranno quelli che conserveranno il potere di aprire le nostre menti, connetterci con gli altri e incoraggiare la collaborazione. Con un design mirato, una densità ponderata, la disponibilità di tec-

nologie per il lavoro misto remoto / presenza, un'illuminazione invitante, spazi di incontro e relax, e non ultima una forte integrazione di materiali naturali e verde, come secondo gli ultimi dettami del "design biofilico". Quest'ultima è una filosofia progettuale che architetti sempre più numerosi – da Norman Foster a Carlo Ratti fino a Kengo Kuma – propongono di utilizzare per ridisegnare il futuro attraverso un nuovo equilibrio con la natura. Proprio l'architetto giapponese realizzerà a Milano quello che è considerato uno dei complessi più innovativi al mondo in quest'ambito, avvalendosi della collaborazione di Stefano Mancuso, botanico di prestigio mondiale. Gli elementi naturali nell'architettura, come vegetazione, luce, aria e legno stimolano i sensi e fanno la differenza sul posto di lavoro, sullo stile di vita e migliorano la salute fisica e mentale, oltre che la produttività.

Certo, è pur vero che l'80% degli uffici è già costruito e solo una piccola parte potrà essere modificata o ristrutturata. Ciò significa che i cambiamenti che vedremo sul breve termine dovranno riguardare soprattutto comportamenti e tecnologie, il modo in cui utilizziamo e abitiamo lo spazio. Pensare che i cambiamenti strutturali domineranno il ripensamento degli uffici semplicemente non è fattibile dal punto di vista dei costi, della sostenibilità o delle capacità di realizzazione. Ma volendo riassumere, saranno cinque le principali azioni da non perdere di vista per restare al passo:

1. **Creare luoghi che siano hub per la collaborazione**
più che luoghi di rappresentanza
2. **Disegnare spazi ed esperienze dall'identità forte**
in grado di attrarre e trattenere le persone
3. **Offrire un mix di ambienti per il lavoro informale**
ma che garantiscano benessere e relax
4. **Investire nell'innovazione tecnologica**
5. **Diminuire l'impatto ambientale**
e inserire il più possibile la natura negli ambienti di lavoro. ■

Per approfondire

Edward T. Hall,
La dimensione nascosta,
Bompiani 1968

*The Future of
Workspace,* Wired
Insider

bit.ly/we-wired



Le fondamenta remote dell'azienda ibrida

La traiettoria del lavoro ibrido sta diventando sempre più chiara. Nonostante i lockdown abbiano presentato una visione del lavoro remoto molto limitata e con difficoltà aggiuntive, la grande maggioranza delle persone è riuscita comunque ad avere un assaggio di cosa il lavoro remoto può significare se realizzato completamente: libera scelta del luogo di lavoro, flessibilità di orari, riduzione o eliminazione del pendolarismo – in generale, l'abilità di scegliere il modo di lavoro più idoneo per noi e avere 1-2 ore in più ogni giorno.



Erin Casali

Sr. Director of Product Design EMEA, Xero

Come affrontare il modello ibrido coniugando il meglio del digitale con il meglio del fisico. Evitando approcci "a metà strada".

I numeri stanno già confermando questo trend. Nonostante l'incertezza dell'ultimo anno, negli USA il numero di persone che stanno lasciando il posto di lavoro ha raggiunto un massimo storico: 2,7% nell'aprile 2021: 4 milioni di persone. Il motivo anche qui sembra essere lo stesso: lasciare l'azienda che obbliga la presenza in ufficio – a volte anche solo parziale – per trovare quella che garantisce il lavoro remoto. Questo fenomeno è così evidente che ha un nome: *the great resignation*. Le aziende più evolute sono pronte a ricevere questo influsso di talento: l'offerta di ruoli remoti è infatti salita in solo un anno dal 2% al 10%.

Questo sta risultando in una pressione al cambiamento che, in pochi mesi, ha già generato trasformazioni significative per molte aziende. Google sta cambiando le sue *policy* interne in quanto ha previsto che solamente il 20% dello staff tornerà in ufficio *full time*. Per il *customer care* di HSBC UK solo il 5% tornerà. Facebook dopo aver specificato che il 10% dello staff sarebbe dovuto tornare obbligatoriamente, ha successivamente corretto rotta rendendolo opzionale per tutti. Atlassian ha dichiarato che tutti possono essere remoti a patto che siano in una delle nazioni dove hanno un ufficio. Twitter è passata a essere 100% remota. Persino aziende fortemente a favore dell'ufficio come Apple e Amazon hanno cambiato rotta e definito *policy* ibride e periodi completamente in remoto.

Al momento l'attenzione sembra focalizzarsi sull'acquisizione del talento, ma per quanto sia un cambiamento strategico significativo, per mantenere una posizione di vantaggio le aziende devono anche effettuare una trasformazione interna e rendere il lavoro remoto non solo possibile ma anche efficace e produttivo – sia da un punto di vista aziendale, che dal punto di vista del benessere del personale.

Remote first

Questo porta ad una domanda chiave: cosa definisce un'azienda ibrida?

Sembrerebbe ovvio pensare che si tratti di un'azienda che ha dei processi a metà strada fra quelli di un'azienda completamente distribuita e quelli di un'azienda completamente basata in un ufficio. Questa prospettiva purtroppo porta le aziende a sprecare tempo, risorse, e sanità mentale per quello che è di fatto un miraggio. Il motivo è semplice: gestire uno staff completamente in ufficio richiede certi processi, formali e informali, certe modalità di lavoro, e certi strumenti. Il lavoro remoto richiede che tutte queste cose siano trasformate per poter essere gestite completamente in digitale. Da un punto di vista di strumenti e processi, è un impegno enorme.

Ma non è l'unico problema: il tentativo di creare un ibrido con due approcci differenti genera una frattura fra ufficio e remoto e numerosi problemi di collaborazione e stress per le persone. Questo viene spesso considerato un problema del lavoro remoto, ma il motivo reale è nel tentare di spingere verso l'ufficio, rendendo incompatibile la parte remota. La tensione fra le persone aumenta, la frustrazione cresce, e vengono generati conflitti facilmente evitabili.

Il rischio a questo punto è che questo approccio "a metà strada" porta a fare fallire il lavoro remoto, conferma alle persone che erano contrarie che "non è possibile per noi", e quindi ponendo uno stop all'evoluzione aziendale e generando una paura del cambiamento che può bloccare l'evoluzione aziendale per 2-4 anni, perdendo occasioni e talenti.

L'approccio corretto per un'azienda ibrida è quello di pensare e stabilire processi come se fosse un'azienda completamente remota. Questo significa impostare il lavoro senza assumere la presenza di un ufficio e cioè essere *remote first*.

Un'azienda ibrida *remote first*, ha quindi due (o più) spazi fisici da tenere in considerazione: lo spazio personale, e lo spazio dell'ufficio.

**Un'azienda ibrida
ha più spazi fisici
da considerare:
lo spazio personale
e lo spazio
dell'ufficio**



**Prossimità virtuale
significa far sentire
vicine le persone,
sia dal punto di vista
lavorativo, sia sociale**

Lo spazio personale rappresenta uno dei benefici maggiori del lavoro remoto: ogni persona ha la possibilità di trovare la propria configurazione ideale. Per qualcuno è andare in un *café*, per altri è avere una stanza separata a casa con la giusta combinazione ergonomica, per altri è cambiare spesso, e così via. L'azienda deve quindi essere strutturata per supportare questa flessibilità con processi, budget, e *policy* adeguate. In una azienda *remote first*, questo spazio è lo spazio primario.

A questo punto però la domanda diventa: quale valore aggiunto può essere fornito al lavoratore remoto in un ufficio? Il futuro di questo spazio quindi si sposta: non più un luogo in cui parcheggiare i nostri corpi per un numero fisso di ore al giorno, ma uno spazio dinamico dove le persone possono scegliere di venire per svariati motivi: una sessione di collaborazione approfondita per risolvere un problema difficile, socializzazione con colleghi e nuovi assunti, classi per aumentare la propria conoscenza, *talk* con esperti, accesso a strumentazione specializzata, eventi, o semplicemente cambiare ogni tanto lo spazio da cui si lavora e trovare un ambiente tranquillo dove passare la giornata lavorativa. La domanda di quale sia il valore dell'ufficio diventa quindi il secondo livello essenziale di un'azienda ibrida che ha già creato le fondamenta come *remote first*.

L'ufficio non è più un obbligo, ma diventa un beneficio che si aggiunge allo *spazio personale*, per fornire un ulteriore livello di flessibilità ai team e alle persone.

Prossimità virtuale

Se lo spazio fisico diventa personale, e lo spazio dell'ufficio si struttura come un benefit aggiuntivo, l'attenzione delle aziende deve quindi spostarsi su uno spazio virtuale, o per essere più precisi una prossimità virtuale.

La prossimità virtuale è l'idea che in spazi digitali, e quindi in contesti lavorativi distribuiti, deve esserci attenzione da parte dell'organizzazione e dei manager nel fare sentire le persone vicine, sia da un punto di vista lavorativo, che da un punto di vista sociale.

Questa non è di per sé una cosa nuova, semplicemente in un ufficio tutto il lavoro di creazione degli spazi di lavoro, socializzazione, collaborazione ecc. viene fatta da un punto di vista architettonico e di design dello spazio fisico, ancora prima che una singola persona abbia messo piede nell'ufficio. Ci sono decenni di ricerca e pratica che sono state dedicate alla definizione dell'ufficio come lo conosciamo oggi. Quindi è naturale, per chi lavora in un ufficio, dare tutte queste cose per scontate.

Gli spazi digitali? Siamo ancora in uno spazio di frontiera. Certamente ci sono aziende all'avanguardia – io stessa ho lavorato per otto anni in Automattic, e posso confermare come un'azienda completamente distribuita possa essere incredibilmente efficiente – ma sono al momento ancora rari casi. Anche gli strumenti software non sono ancora completamente evoluti per soddisfare le necessità del lavoro remoto e asincrono.

Lo spazio lavorativo va quindi creato grazie a un insieme di *policy*, processi, e tool. I manager devono quindi imparare, assieme all'organizzazione, come poter creare un ambiente di lavoro remoto efficiente. Uno degli elementi chiave qui è la trasparenza: c'è un motivo per cui gli uffici moderni hanno molte *meeting room* e favoriscono gli incontri fra le persone. I tool digitali sono purtroppo spesso configurati in modo da essere "locked down", cosa che crea molti problemi di comunicazione: dover sempre chiedere accesso a un documento, trovare sempre un link che porta a una pagina non accessibile, dove ripetere più e più volte lo stesso messaggio perché l'originale è accessibile solo a un team.

Questo è l'equivalente di lavorare in un ufficio dove ogni persona lavora in una stanza isolata e separata, dover ogni informazione richiedere di dover andare in un ufficio, trovare la porta sempre chiusa, e dover trovare la persona giusta per accedere. È assurdo in uno spazio fisico, ma purtroppo è il default per molti tool digitali. Questo va cambiato.

Lo spazio sociale diventa a sua volta una componente essenziale che non può più essere lasciata implicita in ambienti di lavoro remoti. Ci sono ancora purtroppo molti manager che pensano che il lavoro sia solo lavoro

Per approfondire

Discussione su Twitter con le percentuali dei lavoratori remoti nelle organizzazioni.

bit.ly/we-remote

Arianne Cohen,

How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom, Bloomberg

bit.ly/we-resign

Rani Molla,

Many people don't want to work unless it's from home, Recode

bit.ly/we-wfh

Alex Kantrowitz,

Twitter Will Allow Employees To Work At Home Forever, BuzzFeed News

bit.ly/we-twitter

Erin Casali,

The Traits of Good Remote Leaders, Intense Minimalism

bit.ly/we-leader

Erin Casali,

The Asymmetry of Safe Spaces

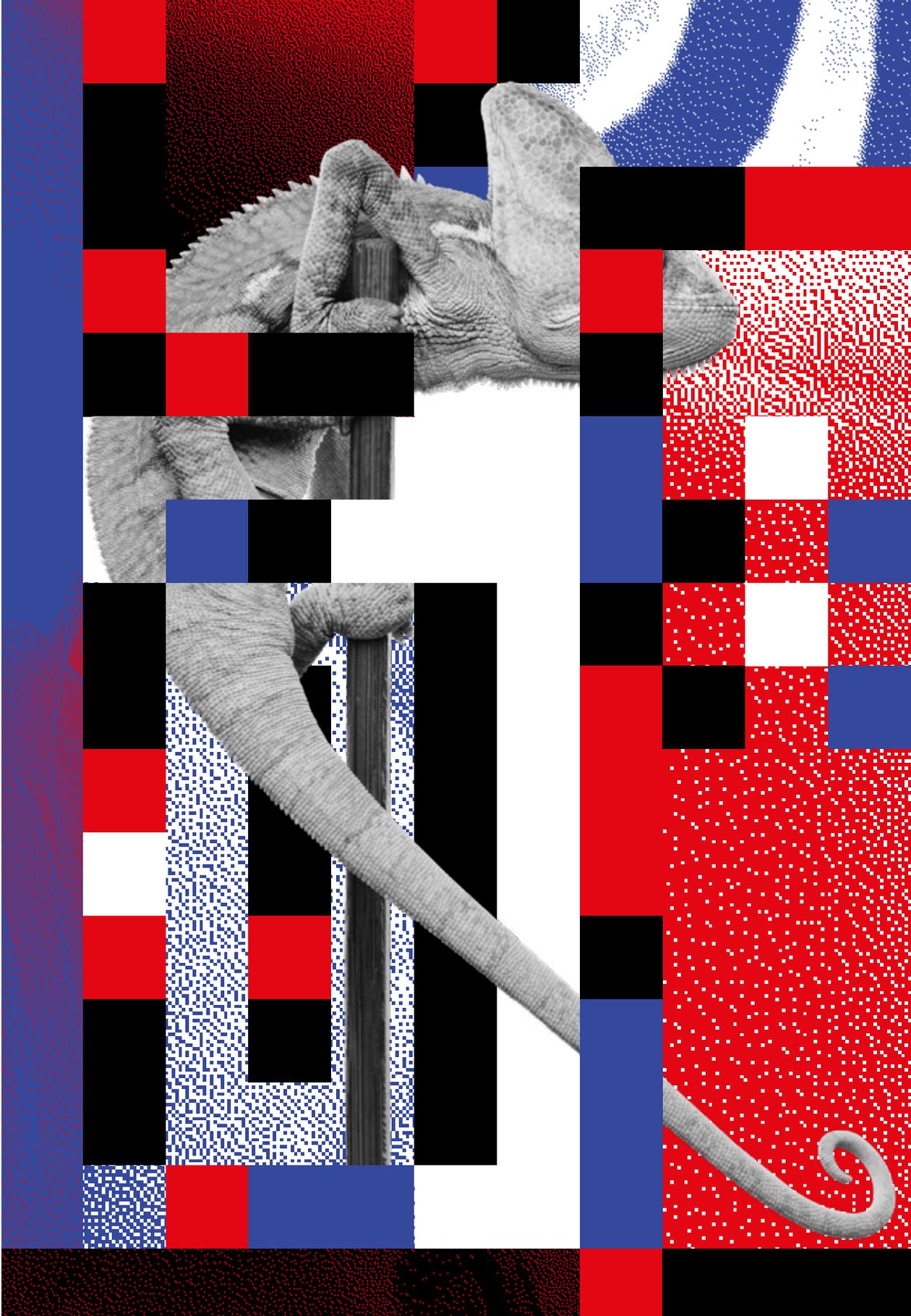
bit.ly/we-safe

ro, e quindi la loro attenzione va posta solo agli aspetti produttivi. Questo approccio in passato funzionava proprio grazie al fatto che qualcun altro ha creato gli spazi fisici di socializzazione implicita. Nel digitale, il manager deve prendere iniziativa in modo esplicito: come posso far connettere le persone nel mio team? Come posso creare un rapporto di fiducia? Come posso fare emergere aspetti delle persone?

Ritornando all'astrazione, questo è l'equivalente del chiedersi quale sia il momento di *break* di un team che precedentemente andava a prendere un caffè assieme, o che usciva a pranzo assieme, e così via. Questi momenti magari precedentemente sottovalutati sono essenziali, e sostituirli diventa una delle priorità di una organizzazione *remote first* – sia a livello globale, che a livello di team individuali.

La combinazione degli spazi lavorativi virtuali e gli spazi sociali virtuali diventa quindi la chiave per creare un ambiente di lavoro produttivo, sano e umano. Un'azienda che è in grado di assumere persone remote, che è *remote first*, e che crea il giusto livello di prossimità virtuale, avrà posto tutte le fondamenta necessarie per ottenere i migliori talenti e quindi avere, oggi, un grosso vantaggio competitivo sul mercato. ■





Community manager: i costruttori della presenza

Nelle business community, il community manager attiva il cambiamento, nutre, coinvolge, motiva e supporta le reti interne ed esterne verso un obiettivo comune; lo fa creando una connessione diretta tra i propri stakeholder, attraverso una linea editoriale e piani di *engagement*, monitorando i risultati e i dati e puntando a supportare e migliorare il business. Io sono una community manager, e mi piace dire che “sono” e non che “faccio” questo mestiere.



Melania Manzoni

Senior Expert
Content & Community
Manager, Logotel

Quando adottiamo il punto di vista delle organizzazioni UFO, una business community non è solo una piattaforma: è un metodo di lavoro che unisce team interni, referenti e clienti finali.

Cosa ho imparato dalla pandemia

Mentre il mondo affrontava il Covid-19, ho cambiato progetto di lavoro, colleghi interni, clienti di riferimento. Sono passata da una business community partecipata e collaborativa nella quale gli *user* sono produttori costanti di contenuto e di senso, a una più orientata all'informazione e alla formazione, con un imprinting collaborativo diverso.

Con il progetto è cambiato anche il team di lavoro interno, che si è ampliato da tre a dieci colleghi. I punti da riconnettere erano tanti, e la vera sfida era farlo durante la fase di smart working emergenziale, quindi in maniera esclusivamente virtuale. Le tantissime videocall hanno assottigliato lo spazio e il tempo da dedicare al racconto di noi stessi, cioè a quello che fisicamente e metaforicamente accade intorno a noi e che, spesso, l'interlocutore sfoca, quasi a voler porre l'attenzione esclusivamente sul presente. È qui che mi sono chiesta “cosa posso fare? come posso incidere come persona e come community manager?”.

Un nuovo metodo di lavoro

Mi ha aiutato adottare un punto di vista bi-focale. Perché, fino a quel momento, il mio sguardo era rivolto solo all'esterno, alla business community e i suoi stakeholder: il mio “mestiere” era al servizio del referente-cliente e dei suoi utilizzatori; poi la prospettiva si è allargata: le stesse qualità, più molte altre, sono state orientate verso i colleghi del mio team in Logotel: un'altra comunità di persone fisiche, ma adesso più che mai ibrida.

Non è solo questione di tempo e di fiducia, è soprattutto questione di metodo. Ma questo metodo andava inventato, o quanto meno rivisitato, perché le logiche e i ruoli preesistenti non funzionavano più. Una cosa sì, si poteva fare: riflettere, fare e sperimentare. Ho capito che non bisognava partire dai problemi né immaginare direttamente le soluzioni, ma lavorare sulla costruzione delle relazioni, sull'ascolto e sull'osservazione del presente e del lavoro, che stava cambiando davanti ai nostri occhi.

Bisogna essere dentro e fuori le piattaforme digitali, per agire su un nuovo piano di realtà

Community manager VS community organizer

Così il mio ruolo di community manager si è evoluto. Oggi non sono solo una professionista al servizio della business community, sono una community organizer. Sono *dentro e fuori la piattaforma digitale* per agire su un nuovo piano di realtà, un luogo di relazione e osservazione che punta all'*empowerment* delle persone con cui lavoro ogni giorno.

Nel community manager c'era già la vocazione a essere tessuto connettivo, animatore e motivatore, e queste competenze dovevano essere valorizzate al servizio del team, per farle assorbire nel gruppo di lavoro e poi diffonderle verso il cliente e verso la community. È così che il metodo bi-focale ha preso vita.

Sono arrivata a questa consapevolezza dopo aver capito che, per rendere coesa una squadra bisogna creare spazi autonomia. Un'autonomia che nasce dalla presenza (e la presenza è anche la webcam accesa durante le call del mattino), dalla competenza, dal supporto reciproco, dal confronto e dall'ascolto, dalla creazione, quindi, di un ambiente digitale accogliente, fondato su approccio organizzativo relazionale e collaborativo.

Tra condivisione e orientamento

Ogni community organizer/manager ha bisogno di un *socius*, un compagno con cui camminare insieme e nel significato di "compagno", c'è la radice *comes*, cioè "colui con cui si spezza il pane".

Questo "con-dividere" inteso come il lavoro-che-si-fa-insieme, prevede che il community manager cammini a fianco del project manager in un equilibrio di energie e ruoli che forse per la prima volta vedo totalmente chiaro davanti a me: il project manager traccia la visione e la strategia del progetto, e il community organizer ne garantisce l'orientamento.

Tra coinvolgimento e autonomia

Questo punto di vista bi-focale è una possibile nuova modalità di lavoro ibrida. Penso possa funzionare perché, animando il gruppo di lavoro così come animo ogni giorno la business community, ho smesso di sentirmi sola nel silenzio della mia casa e ho imparato che si può creare coinvolgimento garantendo autonomia. Per tenere insieme questi due fattori occorre redistribuire spesso i task, definire le priorità delle singole attività, creare potere relazionale e prendersi il tempo per celebrare un risultato. ■



L'armonia vita-lavoro nella normalità che verrà

Di certo, quando parliamo della *nuova normalità* nel mondo del lavoro, articoli e studi non mancano. Ma si concentrano troppo spesso sul “da dove...” e “in quali orari...” collaboreremo. Queste letture presuppongono che saremo sempre connessi, che avremo uno spazioso e neutrale ufficio casalingo e, per rispetto del multiculturalismo, che saremo in grado di pensare in automatico ai fusi orari corretti per fissare le riunioni virtuali.



**Tristan
Rigendinger**

Advising Partner,
Logotel

È il momento di concentrarci su cosa significhi creare un'employee experience per sviluppare e nutrire le relazioni, sulla base delle preferenze dei singoli.

Ma, in questi tempi difficili, c'è qualcos'altro che sta diventando sempre più chiaro nella mia mente. Penso che questa cosiddetta *nuova normalità* verrà presto rimpiazzata, semplicemente non sappiamo ancora da cosa. Ecco perché preferisco usare il termine *next-normal*. Non è un sofisma. È una scelta con un significato profondo perché, se accetteremo l'idea di “prossima normalità di lavoro”, non ci orienteremo verso una soluzione definitiva, ma dedicheremo la necessaria flessibilità cognitiva ad allenare il pensiero creativo.

Perché, in un mondo che cambia in continuazione, è più importante pensare al “come” vogliamo lavorare. E non penso al “come” in senso tecnologico (siamo perfettamente in grado di affrontare i problemi tecnici, quindi non sono preoccupato), ma in senso relazionale, riguardo a *come* ci confronteremo con gli altri. Come possiamo rafforzare il senso di appartenenza di cui abbiamo tanto bisogno, anche da remoto. E come poter ridefinire, progettare e supportare le relazioni e la prossimità, anche quando siamo fisicamente distanti.

In questi mesi sono apparsi moltissimi sondaggi sulle modalità di lavoro preferite dalle persone. Ne emerge spesso che più della metà dei collaboratori non voglia tornare indietro, ma pochissimi si sentono soddisfatti del proprio equilibrio vita-lavoro. Questa insoddisfazione non può essere spiegata solo con elementi esogeni (come la mancanza di spazio in casa, i problemi per la cura dei figli, la scarsa qualità della rete Internet). Alla base possono esserci fattori molto personali, che rendono difficile gestire una relazione sana con i propri colleghi, con l'organizzazione e con i valori del brand.

Per questo motivo trovo che l'idea di “trattare gli altri come vorresti essere trattato tu stesso” sia fuori tempo massimo. Per me avrebbe più senso trattare gli altri come vorrebbero essere trattati loro stessi. E credo che adottare questo *mindset* sia più urgente che mai, perché si riflette

sulla soddisfazione, sulla salute e sulla produttività. Invece, basarsi sui pregiudizi e credere – per esempio – che tutti gli introversi apprezzino lavorare da casa, mentre a tutti gli estroversi manchi il trambusto in ufficio è semplicemente sbagliato. Dobbiamo mettere da parte la dicotomia *work-life balance* e spostarci verso una *work-life harmony*. Se intendiamo l'armonia come un'interfaccia comune tra lo spazio fisico, lo spazio digitale e lo spazio personale, possiamo rivoluzionare davvero il “come” lavoreremo.

La prossimità fisica e mentale è la base per la creatività, della cultura e della coesione

C'è da sperare che la crisi che abbiamo vissuto sia un'occasione per cambiare approccio, senza farci prendere dalla fretta di lanciare strumenti online e kit. È il momento di prendere sul serio la revisione dell'*employee experience* e affrontarla in maniera pragmatica. Si tratta di un'attività per certi versi simile alla mappatura delle *customer journey*, che ci aiuta a far emergere i *pain point* dei vari segmenti di clientela e quindi poi dar forma alle esperienze più adatte. Penso che queste competenze ed expertise possano essere applicate a una *employee journey mapping*, con l'obiettivo di portare alla luce i *frustration point* di ogni collaboratore. Così potremmo capire quali sono le preferenze dei singoli, i punti di forza, ma anche gli elementi di inefficienza, demotivazione e le falle nelle modalità di lavoro.

Spero che così saremo capaci di progettare e nutrire le relazioni, basandoci sui diversi punti di vista, e sviluppare così, in modo smart, il “next normal way of working”. Smart non significa solo renderlo confortevole e piacevole per diversi tipi di personalità (introversi ed estroversi). No. Per me farlo in modo smart significa progettare le relazioni, le condizioni, gli scambi, gli strumenti e i metodi di lavoro per far sì che una persona voglia davvero portare al lavoro tutto sé stesso.

Se affronteremo bene questo passaggio, potremo dedicarci alla prossima sfida: la *next-proximity*. Un aspetto tutto da co-progettare. Perché la prossimità fisica e mentale è la base per la creatività, e dalla creatività nasce la cultura che, a sua volta, dà vita alla coesione. Abbiamo bisogno di tutto questo, forse più che mai. ■



Siamo noi i veri alieni UFO: Internet of Bodies

Pensiamo sempre che le macchine ci sostituiranno al lavoro, ma non pensiamo mai che le macchine pensanti ci faranno lavorare come macchine. Eppure non solo è possibile ma è assai probabile che ciò accada. Della pandemia mi interessano, come futurologo, solo le conseguenze e una di queste è l'automazione degli esseri umani (eterodiretti e non autodiretti). Vedete, per il nuovo materialismo transumanista l'essere umano esiste solo come corpo biologico da monitorare, plasmare, controllare o forse esaltare (secondo la Silicon Valley, affascinata dalla fusione macchina-uomo).



Tomas Bialas

Futurist

Macchine e umani
si fonderanno?
Le relazioni tra
transumanesimo
e futuro del lavoro.

Lavoratore transumanista cercasi

L'essere non è più di questo tempo (con buona pace di Heidegger) ed essere lavoratori pensanti autonomi non sarà affatto scontato in futuro. Comunque l'idea di creare androidi-superuomini, e scartare gli umani ordinari, non è certo nuova ed è ampiamente "documentata" nei libri di fantascienza, come quelli dei fratelli russi Strugatsky che molti anni addietro narravano che la transumanità è il prossimo passo logico dell'evoluzione che, inevitabilmente, risulterà in creature immortali, connesse ai computer e incredibilmente intelligenti. I transumani erediteranno la Terra, mentre agli umani ordinari sarà permesso di vivere le loro vite naturali e poi estinguersi. Fantascienza certo, ma che ora diventa scienza o meglio pensiero dominante. In *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution*, si afferma che il futuro metterà alla prova la nostra comprensione di cosa significhi essere umani, sia da un punto di vista biologico che sociale. Diventeremo più capaci di manipolare i nostri geni e quelli dei nostri figli. Un'intera sezione di questo libro è dedicata al tema "Alterare l'Essere Umano". Qui si accenna alla "capacità delle nuove tecnologie di diventare letteralmente parte di noi" e si invoca un futuro cyborg che coinvolge "curiosi mix di vita digitale e analogica che ridefiniranno la nostra stessa natura" e ovviamente la stessa natura dell'organizzazione del lavoro.

Da Internet of Things a Internet of Bodies

E mentre la FDA approva e dà il via alla Synchron (che batte sul tempo la Neuralink di Musk) al primo studio clinico negli Stati Uniti per impiantare chip cerebrali negli esseri umani tutto ormai appare chiaro. Da IoT si passa a IoB. Il futuro adesso è addosso. Sulla pelle, sotto la pelle, dentro il corpo. Stiamo, festosamente, entrando nell'era dell'Internet dei corpi con una serie di dispositivi che possono essere impiantati, ingeriti o indossati. Il tutto compatibile con la nostra "biologia".

Il futuro metterà alla prova la nostra comprensione di cosa significhi essere umani, sia da un punto di vista biologico che sociale

Convergenze dunque. Microchip attivi impiantabili che rompono ogni barriera del nostro corpo, tatuaggi intelligenti, nanobot e modem corticali per collegare il nostro cervello alla realtà virtuale, dispositivi incorporati nei nostri corpi per monitorare dati sanitari o biometrici. Umani “aumentati e connessi” con possibile (*why not?*) *hacking* dei nostri dati più intimi. Si profila all’orizzonte un’organizzazione del lavoro che legge ogni impulso ed emozione del proprio dipendente per valutare e correggere il comportamento. Ovvio, per il bene dell’azienda. Alla fine IoT e IoB saranno fusi in unico grande sistema, o grande fratello connesso, che tutto vede e controlla. Dovremo forse vivere come nell’opera prima di George Lucas: *l’uomo che fuggì dal futuro*. Ma, appunto, abbiamo una chance: la fuga. Se volete essere alieni dalle alienazioni che ci attendono allora diventate extralavoratori liberi. ■

Per approfondire

Klaus Schwab,
*Shaping the Future
of the Fourth Industrial
Revolution,*
Penguin 2018



Caro manager, la tua impresa può dissolversi

Attenzione, questa organizzazione si autodistruggerà fra 10...9... 8... mesi. Ed è colpa tua.

Ok, adesso che ho attirato la tua attenzione – caro manager – ti spiego perché sono molto preoccupato di quello che sto vedendo in giro. Le cose, là fuori (nel senso di fuori da Microsoft Teams), sono regolate da leggi potenti e inossidabili come la forza di gravità di Newton, la “Regola dell’amico” di Max Pezzali, i bisogni primari di Maslow e non solo. Ok, cose vecchie e dette e ridette ma ancora importanti.



Nicola Favini
General Manager,
Logotel

Quando scompare il centro di gravità fisico delle organizzazioni, i manager devono occuparsi di costruire un nuovo “collante” per le persone.

Dopo marzo 2020 le organizzazioni si sono sparpagliate perdendo il proprio centro di gravità fisico spesso sostituito da un niente cosmico. Mentre si lavorava per la *business continuity*, molte imprese si sono proiettate nel “tutti a casa” – evviva il *remote working*, ce la faremo! – credendo che bastasse per proteggere il bene più prezioso, le persone. Passano i mesi e, passata l’emergenza, adesso tutti sono presi da progetti di *reframing* del business post-Covid19 e da grandi riorganizzazioni. Mentre le persone spesso sono ancora a casa o preda di sordinati rientri sui posti di lavoro. Quando va bene, con *stop & go* di processi di smart working che risentono di un mix mortale composto da interpretazioni del ritmo di lavoro pandemico e (im) preparazione dei leader nel governare le persone (e non il business) in tempi incerti.

Morale: i vecchi modelli organizzativi non hanno saputo sostituire la “massa” del luogo di lavoro fisico con una forza di attrazione capace di funzionare in un universo ibrido. Le *identity* aziendali si sono indebolite, la *vision* sfocata, persi i riti veri di costruzione e trasmissione di cultura. I nuovi arrivi in azienda stanno invecchiando senza aver visto l’impresa. È in corso una pericolosa forma di disgregazione: tutti sono collegati, ma nessuno è in contatto. Le persone si sentono meno parte del progetto, non sanno mettere in equilibrio i bisogni dell’io – concreti e quotidiani come le mura di casa – con quelli dell’impresa, ormai mediata solo da riunioni online, suite di *collaboration* e chat di gruppo. E quando si torna in sede, le preoccupazioni riguardano cartelli, semafori, app di prenotazione dei posti. Il tema più importante: come ripopolare di vera e nuova vita i pianeti del lavoro, nel migliore dei casi, è solo un proclama. Le aziende così perdono massa. Le persone si allontanano, nel migliore dei casi con la testa, nel peggiore (ma non so cosa sia meglio) dando dimissioni alla ricerca di pianeti migliori.

I manager che si occupano di dare senso, creare legami, animare i nuovi modelli di lavoro, creare appuntamenti (e non solo scadenze) sono pochini e prima o poi si stancano, se non supportati. Gli altri sono sempre presenti quando c'è da discutere sulle logiche del "cosa" fare (per garantire le performance), ma sono non-perseveranti quando c'è da affrontare il "come" fare qualcosa in modo nuovo.

Ok, direte voi, stiamo organizzando il futuro e stiamo riflettendo sulle nuove organizzazioni. Roma non fu fatta in un giorno. Vero!

Ma attenzione: la velocità con cui si deteriorano le organizzazioni vecchie è incredibile. Quando si rompe il patto di fiducia tra chi organizza e chi lavora è difficile aggiustarlo. Manca la colla. Perché le organizzazioni sono fatte prima di tutto di legami. Quello che tiene unite le persone. Che sia uno stile, una visione, un metodo, un rito, una canzone, un luogo, una cultura. Le persone non sono organizzazioni ma le organizzazioni sono fatte di persone.

Come vogliamo ricreare la forza di gravità che tiene uniti? Come produrre legami e relazioni? Come ricaricare di ossitocina e dopamina gruppi di lavoro stremati? Fatelo presto. E fatelo credendoci e con spirito bello. La nostra generazione ha l'onore di partecipare alla sfida di rifondare le modalità con cui lavoriamo. È un privilegio, è una responsabilità da non sprecare. Diamoci dentro.

E come dice un proverbio cinese "divertiti, è più tardi di quello che pensi". ■

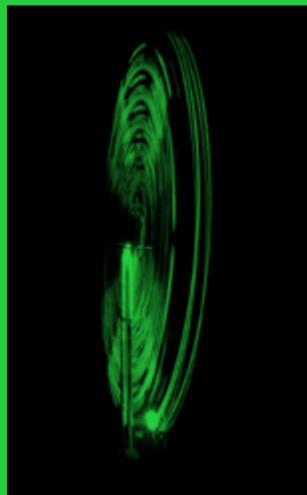
**Le organizzazioni
sono fatte di legami.
È ciò che tiene unite
le persone**



AIUTIAMO LE ORGANIZZAZIONI



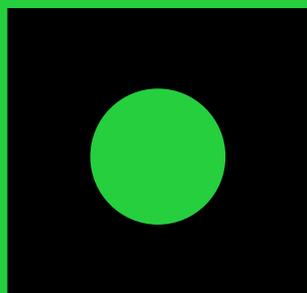
A immaginare
e dare forma
al domani,
verso un futuro
desiderabile



STRATEGY



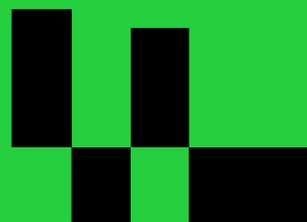
A ingaggiare
e accompagnare
le persone
in ambienti
ibridi e onlife



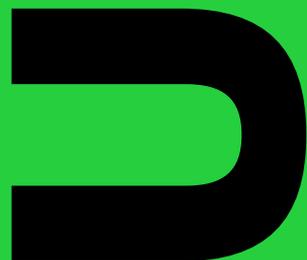
CHANGE



A sviluppare
legami solidi
e duraturi,
progettando e
animando business
community



TRAINING



COMMUNITY

RESEARCH

We are Logotel. Independent Design Company

Accompagniamo le organizzazioni e le imprese a fare la differenza oggi e ad avere un impatto positivo sul proprio futuro e quello dei propri clienti. Creiamo e alimentiamo progetti attraverso l'innovazione, con un approccio *People & Design Driven*, per guidare la trasformazione e portare a risultati concreti, misurabili e sostenibili. Essere indipendenti è una garanzia per progettare insieme ai nostri clienti chiavi interpretative e strade originali per rispondere a nuovi bisogni.

We bring change to real life, from strategy to implementation and beyond

Da 28 anni realizziamo percorsi e servizi che integrano fisico e digitale. Generiamo esperienze che ingaggiano, motivano e abilitano le persone ad agire e collaborare ogni giorno. Progettiamo, realizziamo e accompagniamo lo sviluppo di idee, processi, contenuti e strumenti capaci di interpretare i bisogni reali delle imprese e delle persone, per dar forma a risposte migliorative e concrete.

We believe in a “making together” approach

Crediamo che la vera collaborazione sia il primo enzima del cambiamento, per questo attiviamo e favoriamo l'incontro tra persone dentro e fuori le organizzazioni, tra culture, competenze e discipline diverse. In Logotel collaborano oltre 200 persone con 14 nazionalità differenti nelle sedi di Milano, Parigi e Madrid.

We bring beauty in everything we make.

Per noi la bellezza non è solo estetica: scatena gli atti creativi e amplifica le relazioni, è un abilitatore di collaborazioni appaganti, che convincono e durano nel tempo. È un ingrediente per coinvolgere le persone a prender parte alle trasformazioni. La bellezza quindi è il cammino per ambire all'eccellenza, per andare oltre le aspettative e lo stato dell'arte.

We translate sustainability into practice

Per noi la sostenibilità è una visione sistemica e inizia nelle singole azioni concrete che mettiamo in campo. Si traduce in azioni e metodi per costruire relazioni allargate e significative con ecosistemi, territori, luoghi e specie diversi dalla nostra.

Weconomy. Our collaborative research platform

Per essere all'altezza delle trasformazioni e comprendere le nuove sfide, 12 anni fa abbiamo creato Weconomy. È la nostra piattaforma di ricerca dedicata all'innovazione e all'economia collaborativa. Weconomy è un progetto aperto, condiviso, multidisciplinare che attiva confronti tra noi e la nostra business community. Con un network internazionale di 240 autori, tra manager, imprenditori, designer e ricercatori, esploriamo l'avanguardia delle trasformazioni, per aumentare la *vision* dei nostri progetti.

abbonamento
weconomy

110.000

quaderni scaricati

40.500

copie stampate dei nostri quaderni

560

articoli pubblicati

240

autori

15

numeri da scaricare

12

anni di attività

il quaderno
continua qui



weconomy.it
weconomy@logotel.it

logotel



CONTINUA SU [WECONOMY.IT](https://weconomy.it)