

Riprogettare il lavoro

Come trasformare le organizzazioni
e rendere il lavoro ibrido accessibile a tutti

**LYNDA
GRATTON**

FRANCOANGELI

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani.

Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

LYNDA GRATTON

Riprogettare il lavoro

Come trasformare le organizzazioni
e rendere il lavoro ibrido accessibile a tutti

FRANCOANGELI

Titolo originale: *Redesigning work*.
How to Transform Your Organization and Make Hybrid Work for Everyone

Copyright © Lynda Gratton, 2022

First published as *Redesigning Work* in 2022 by Penguin Business, an imprint of Penguin General.
Penguin General is part of the Penguin Random House group of companies.

Traduzione dall'inglese di Annalisa Di Liddo

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini
1ª edizione. Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

A tutti coloro che hanno il coraggio di riprogettare il lavoro

Indice

Introduzione	pag.	9
1. Come riprogettare il lavoro	»	23
2. Comprendere	»	28
3. Reinventare	»	63
4. Modellare e testare	»	122
5. Agire e creare	»	175
Verso il futuro	»	213
Referenze iconografiche	»	217
Ringraziamenti	»	219

Introduzione

Quello che stiamo vivendo è indubbiamente il maggior cambiamento globale nel mondo del lavoro da un secolo a questa parte, ed è sopraggiunto in un momento in cui molti altri ambiti erano già in trasformazione: l'automazione aveva già influito sulla ridefinizione di diversi settori industriali e dei nostri lavori; l'allungamento della vita rispetto a quella dei nostri genitori ci aveva già posto di fronte alla possibilità di lavorare fino a settant'anni o più. Molti, inoltre, avevano già sperimentato in prima persona la profonda diversificazione che ha investito le strutture familiari e collettive tradizionali¹. I nostri bisogni, e ciò che un tempo desideravamo ottenere dal lavoro e dalle aziende, sono già drasticamente cambiati.

Tuttavia, molte organizzazioni non hanno reagito abbastanza in fretta a tutte queste nuove esigenze. Abbiamo capito di aver assunto pessime abitudini lavorative ben prima dell'arrivo della pandemia: troppe riunioni, troppe ore perse nel pendolarismo e troppe poche ore trascorse in famiglia, la pressione dell'essere "sempre operativi". Sono tutti problemi che dicevamo di voler risolvere da tempo. Il logoramento della nostra salute mentale

1. Si vedano L. Gratton e A.J. Scott (2016), *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity*, Bloomsbury, London, e A.J. Scott e L. Gratton (2020), *The New Long Life: A Framework for Flourishing in a Changing World*, Bloomsbury, London (*La nuova longevità. Un modello per prosperare in un mondo che cambia*, trad. it. di A. Di Liddo, FrancoAngeli, Milano, 2021).

e il costante peggioramento dell'impatto ambientale ci avevano avvertiti di quanto fosse sbagliato questo modo di lavorare, ma si trattava di abitudini profondamente radicate e difficili da modificare. Poi, nel marzo del 2020, la pandemia ha cambiato tutto.

L'esperienza collettiva della pandemia ha creato un'opportunità unica di ripensare che cosa vogliamo dal lavoro e dalla nostra vita professionale. Abbiamo avuto la possibilità di mettere in discussione molte premesse fondamentali, di adottare nuove abitudini e costruire nuove narrazioni su come si lavora. Questa esperienza ha anche costretto le leadership aziendali ad affrontare una sfida: mantenere lo status quo o cogliere l'opportunità per prendere coraggio e riprogettare il lavoro, per far sì che diventi qualcosa di più significativo, più produttivo, più agile?

Siamo di fronte a una straordinaria opportunità di riprogettazione. Questo libro vuole sostenere voi e i vostri colleghi in questo sforzo, che implica comprendere e tenere conto delle tendenze tecnologiche, demografiche e sociali che stanno modellando il mondo del lavoro e fare tesoro di quanto abbiamo imparato dalla pandemia. A prescindere dall'entità del nostro ruolo di guida – di un gruppo di cinque colleghi, di un'azienda con venti dipendenti o di una multinazionale che dà lavoro a migliaia di persone – questo libro ci aiuterà a scegliere come lavorare e che cosa possono diventare il nostro team e le nostre organizzazioni.

Riprogettare il lavoro rappresenta il punto di arrivo delle attività di ricerca, insegnamento e consulenza che ho svolto per i leader di diverse organizzazioni. L'esperienza della pandemia ha accelerato e portato nuovi slanci all'interno di Future of Work Consortium, un progetto di ricerca che ho avviato nel 2010 e che ha riunito dirigenti di oltre novanta aziende all'insegna del dialogo e della condivisione di idee riguardo al tema del lavoro. Queste idee sono state tradotte in pratica attraverso la ricerca e le consulenze della società HSM Advisory, che da tempo accompagna diverse organizzazioni nel loro percorso di riprogettazione del lavoro. Nella mia attività di docente presso la London Business School, nel 2015 ho creato The Future of Work, un corso opzionale all'interno del Master in Business Administration che mi ha dato l'opportunità di ascoltare le opinioni di migliaia di allievi e in questo modo di affinare la mia riflessione personale. Da marzo 2020, quando è iniziata la pandemia, tengo anche un diario quotidiano (che ormai è arrivato a venti tomi) in cui annotare le mie osservazioni. È chiaro che non c'è mai stato un momento migliore per passare all'azione.

Questo libro è, in sostanza, un invito ad agire: a sperimentare e coltivare nuove idee, ascoltare nuovi punti di vista e, soprattutto, fare il salto dalla *retorica* delle idee all'*azione* della creazione e della messa in atto. E perché

possiate compiere questo salto con successo, ho creato un manuale strategico che sostenga voi e la vostra organizzazione lungo il percorso.

Oggi abbiamo l'opportunità di sfruttare al massimo questa spinta verso la trasformazione radicale del nostro modo di lavorare. La nostra crescente disinvoltura nel campo del lavoro digitale e il senso di liberazione che proviamo ci stanno proiettando verso nuove abitudini, e ogni giorno ricordiamo un po' meno come lavoravamo prima. Stiamo cambiando, e il nostro lavoro sta cambiando con noi.

Congelamento, scongelamento, ri-congelamento

L'impatto della pandemia è stato ed è tuttora eccezionale e impossibile da sopravvalutare. Per descrivere alcuni dei colossali cambiamenti che ha innescato possiamo richiamarci allo psicologo Kurt Lewin, il cui modello di "congelamento e scongelamento" rappresenta il processo del cambiamento istituzionale². Lewin ha descritto il modo in cui, in condizioni normali, le organizzazioni sono "congelate" o in "stato di congelamento": la cultura, la struttura (per esempio, chi riferisce a un determinato responsabile), le pratiche (per esempio, chi viene pagato e quanto) e i processi (per esempio, le assunzioni) sono fissi. Tuttavia, la stasi può cominciare a cambiare a fronte di eventuali minacce esterne, che possono assumere varie forme: la comparsa di un nuovo concorrente sul mercato, l'insoddisfazione della clientela rispetto a un prodotto o a un servizio, le dimissioni di un gruppo di dipendenti validi. A questo punto, l'organizzazione passa allo stato di "scongelamento": le strutture divengono instabili, i dirigenti iniziano a mettere in discussione i presupposti che davano per assodati e sperimentano nuovi modi di agire. Il risultato è che si comincia a cambiare. Però, con il tempo e l'attenuarsi della minaccia, l'organizzazione inizia a "ri-congelarsi" e il periodo di innovazione e trasformazione torna alla stasi e alla stabilità.

Prima della pandemia, di fronte all'automazione e a un serie di modificazioni sociali e demografiche, alcune aziende avevano già iniziato a "scongelarsi": i loro leader si erano resi conto che l'automazione avrebbe richiesto ai dipendenti di aggiornarsi o perfino di acquisire rapidamente competenze e ruoli del tutto nuovi, e che questo avrebbe posto in primo piano la necessità dell'apprendimento. Avevano capito che, davanti alla

2. Si veda K. Lewin (1951), *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*, ed. Dorwin Cartwright, Harper & Row, New York (*Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*, trad. it. di M. Baccianini, Il Mulino, Bologna, 1982).

possibilità di vite professionali molto lunghe, il percorso lavorativo tradizionale fatto di tre fasi – istruzione a tempo pieno, lavoro a tempo pieno e poi pensione – non sarebbe più stato appropriato; lo sarebbe stato, invece, il concetto di vita professionale “multifasica”. Il che significava che i dipendenti avrebbero apprezzato la possibilità di entrare e uscire dal proprio percorso di carriera, di avviare un business collaterale, di tornare a studiare o di viaggiare. Inoltre, il riconoscimento della grande eterogeneità delle strutture familiari in continua evoluzione aveva portato questi leader a progettare procedure che potessero rendere le loro aziende dei luoghi di lavoro allettanti per tutti.

Via via che apprendevano sempre di più sull’automazione e sulle trasformazioni sociali e demografiche, questi dirigenti si rendevano anche conto che, fundamentalmente, i contesti professionali che consentivano di essere flessibili non erano solo più desiderabili, ma anche più produttivi, a patto che fossero progettati in modo appropriato. E così si sono impegnati a creare flessibilità attraverso lo “scongelamento” delle strutture lavorative, i meccanismi di incentivazione e così via, secondo il percorso illustrato nella fig. 1.

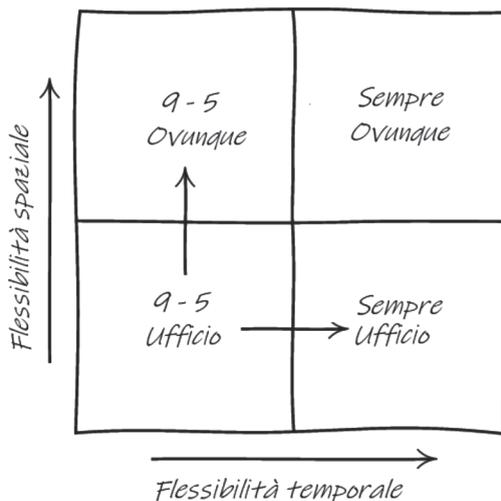


Fig. 1 - La flessibilità temporale e spaziale

Alcuni dirigenti hanno modificato le attività spostandole in alto lungo l’asse verticale, verso una maggior flessibilità *spaziale*, sperimentando il lavoro a domicilio, da remoto o da spazi condivisi per alcuni particolari

tipi di figure professionali. Fin dai primi anni Ottanta del ventesimo secolo British Telecom, oggi BT, ha adottato il lavoro a domicilio per il personale dei propri call center.

Altri si sono spinti maggiormente sull'asse orizzontale, sperimentando con il *tempo* e provando a comprimere gli orari lavorativi, a incoraggiare l'adozione del part-time, a dare ai dipendenti la possibilità di staccare per un'ora la mattina e recuperare nel pomeriggio o di condividere il ruolo con qualche collega. C'è molto da imparare da queste esperienze pionieristiche, alcune delle quali verranno raccontate in questo volume.

Tuttavia, per molte aziende la sperimentazione della flessibilità lavorativa spaziale e temporale è rimasta molto limitata, e leader e dirigenti si sono mostrati refrattari a un cambiamento massiccio, rimanendo in stato di "congelamento".

Nel mese di marzo 2020, la pandemia ha dato inizio a uno "scongelo" globale di un'entità e di una rapidità impossibili da immaginare in precedenza. Siamo entrati in lockdown in ogni parte del mondo e centinaia di milioni di lavoratori sono passati al lavoro da remoto. Diversi altri milioni hanno dovuto comprimere gli orari per potersi occupare dei figli, dei parenti ammalati o di altri componenti delle proprie comunità. Le aziende hanno dovuto innovarsi in fretta per preservare la sicurezza dei dipendenti e intanto rimanere operative. Nei business di quasi ogni Paese del mondo sono stati fatti esperimenti nella gestione dello spazio e del tempo del lavoro: uno "scongelo" di proporzioni monumentali.

E mentre alcuni team di executive avevano già sperimentato la flessibilità di tempo e spazio, in quel momento tutti, senza distinzioni, si sono trovati di fronte a una realtà nuova. Potevano ampliare il concetto di spazio e arrivare a lavorare da qualunque luogo possibile (per lo più da casa)? Potevano ampliare quello di tempo e passare dal classico orario dalle nove alle cinque a qualcosa di più flessibile? E soprattutto, che ruolo poteva avere la tecnologia nel potenziare le connessioni virtuali in un mondo sempre meno connesso a livello fisico?

In circostanze normali, quando le aziende vivono un periodo di "scongelo", lo fanno con i propri tempi e in un modo che rispecchia il contesto a loro peculiare. Invece, la pandemia ha costretto le aziende di tutto il mondo a sperimentare le condizioni che portano allo "scongelo" nello stesso momento: è stata un'*esperienza collettiva*. Leader che non avevano quasi mai parlato di tempi e luoghi hanno dovuto riflettere per forza sulla funzione dell'ufficio e sui problemi di salute mentale dei dipendenti, mentre ogni genere di commentatori – psicologi del lavoro, esperti di tecnologia, giornalisti – esponevano i propri punti di vista. Lo "scongelo" collettivo ha portato all'*immaginazione collettiva*. I so-

cial media si sono riempiti di persone che immaginavano come lavorare da casa e che reinventavano la dimensione dell'ufficio. E i leader abituati a modalità di comunicazione ormai comuni come i *town hall* aziendali sono passati alle piattaforme di comunicazione da remoto e alle riunioni virtuali, spesso collegandosi da casa propria.

Questa esperienza collettiva è divenuta anche un *percorso collettivo* in cui i dirigenti si sono rivolti a dipendenti, gruppi di lavoro e colleghi di altre aziende per farsi un'idea della realtà emergente e delle possibilità in essa implicite. Una delle dirigenti con cui sono rimasta in contatto per tutto il periodo pandemico è Leanne Cutts, che a quel tempo era Group chief marketing officer della banca globale HSBC, attiva in oltre sessanta mercati. Come ha spiegato nel giugno 2021,

di sicuro ci troviamo ancora nella fase di scongelamento. Alcuni business hanno preso delle decisioni riguardo ai principi di massima della riprogettazione del lavoro, mentre altri ci stanno ancora riflettendo. Questi li chiamo "argilla bagnata": stiamo ancora sperimentando le varie opzioni disponibili e siamo ben lungi dall'essere stabili. Preferisco l'instabilità alla mancanza di immaginazione: questa è una possibilità concreta di spostare l'asticella, di elevare davvero gli standard.

Alzare l'asticella

La pandemia ci ha dato un'opportunità unica di "spostare l'asticella" ed "elevare davvero gli standard" in parte perché ha cancellato lo scarto istituzionale, cioè il ritardo con cui i business e le istituzioni operano i cambiamenti desiderati o necessari per gli individui. Questo è un risultato delle funzionalità agili create dalle nuove competenze digitali e dallo smantellamento della burocrazia, ma non solo: è anche un riflesso di come si sentono i business leader stessi, di cosa li motiva a mettere in atto dei cambiamenti.

Molti leader hanno cominciato ad apparire più empatici nei confronti degli altri e delle loro circostanze di quanto non sia mai accaduto in precedenza. Di certo lo abbiamo visto nelle questioni legate alle tensioni tra casa e lavoro che, in tutta onestà, sono annose. Quel che era mancato in precedenza era il potere di fare qualcosa a riguardo, e quel che è cambiato durante il lockdown è che i leader le hanno vissute in prima persona.

È ovvio che un alto dirigente che vive in una villa con giardino non può aver vissuto la stessa esperienza di una madre single in un appartamento senza spazi esterni, né di molti altri dipendenti all'interno della stessa azienda. Per molti leader, la vita precedente alla pandemia non aveva niente in comune con la realtà quotidiana dei dipendenti. C'era chi aveva

tate per accudire i figli o giardinieri e personale vario per occuparsi delle faccende domestiche: grazie a questi sistemi di supporto, molti hanno ignorato a lungo la quotidianità degli altri. Però, almeno nel corso del 2020 e per buona parte del 2021, la pandemia ha sollevato quel che il filosofo John Rawls, negli anni Settanta del ventesimo secolo, aveva descritto come il “velo di ignoranza”³. Grazie al susseguirsi di quarantene, lockdown e disposizioni che hanno imposto di lavorare a domicilio, i leader hanno iniziato a sperimentare in modo più viscerale lo stress e le fatiche che solitamente vivevano gli altri, e molti hanno cominciato a provare un senso di empatia e comprensione di cui in precedenza erano privi.

Il risultato è che oggi i leader sono più motivati a sforzarsi di ottenere sia successi rapidi, sia cambiamenti a lungo termine. E soprattutto, visto che i leader stessi sono toccati da questi cambiamenti, sono molto più consapevoli dei compromessi che comportano. Si stanno rendendo conto a un livello più profondo del fatto che, anche se l’ufficio può essere un posto fantastico per collaborare in presenza, il pendolarismo su lunga distanza e le ore trascorse dietro a una scrivania esauriscono le energie. Oppure che, anche se pianificare i momenti in cui lavorare insieme migliora il coordinamento tra colleghi, può anche spezzare la concentrazione e portare a una serie infinita di riunioni su Zoom.

Stiamo scoprendo tutti che, benché la risoluzione di un singolo problema porti a una gratificazione istantanea, comporta anche dei compromessi. Questo è un momento in cui, finalmente, tutti questi compromessi divengono oggetto di discussioni complesse, che sono fondamentali perché stiamo cominciando a comprendere ciò che gli storici dell’economia osservano fin dal diciannovesimo secolo: cioè che solo di rado le nuove tecnologie e i nuovi modi di lavorare sfociano nel vantaggio produttivo previsto, a meno che (o fino al momento in cui) non vengano combinati con tecniche organizzative che portino alle migliori pratiche possibili⁴. E inoltre, che l’implementazione dei tipi di trasformazione organizzativa necessari, storicamente, è sempre stata molto lenta. Fino a oggi...

Nella primavera del 2020, in meno di due settimane, Hiroki Hirakamatsu – capo delle Risorse umane a livello globale dell’azienda di apparecchiature tecnologiche Fujitsu – e il suo team di dirigenti hanno spostato quasi tutti i sessantamila dipendenti di Tokyo dagli uffici alle loro case. A quel tempo, Hirakamatsu ha dichiarato:

3. J. Rawls (1971), *A Theory of Justice*, Harvard University Press, Cambridge, in particolare p. 121 ss. (*Una teoria della giustizia*, trad. it. di U. Santini, Feltrinelli, Milano, 2008, in particolare p. 142 ss.).

4. Si veda US National Bureau of Economic Research (dicembre 2020), “Away from home and back: coordinating (remote) workers in 1800 and 2020”, NBER.

Non torneremo indietro. Non rimanderemo mai la gente in ufficio tutti i giorni. Di norma, il trasferimento tra casa e ufficio ci porta via due ore al giorno, due ore di tempo sprecato che possiamo usare per imparare, fare formazione, prenderci cura della nostra famiglia. Dobbiamo riflettere su come rendere la nostra vita produttiva e creativa. Ci servono più idee per rendere efficace il lavoro da remoto.

E non è stato il solo ad agire in questo senso: in ogni Paese del mondo c'erano dirigenti che facevano la stessa cosa. E anche se il futuro resta sempre imprevedibile, in tanti hanno imparato molto dalla pandemia: per esempio, che le persone sono in grado di acquisire competenze digitali in tempi rapidi, che la burocrazia può essere snellita in modo efficace, e che la flessibilità spaziale è possibile per molti. In quel percorso hanno imparato anche a riconoscere le conseguenze negative: che essere "sempre operativi" causa una pressione eccessiva, e che in passato l'importanza delle reti e dei legami umani non era stata pienamente riconosciuta.

Ecco alcune delle nuove realtà a cui attingono le organizzazioni nella loro riflessione sulla riprogettazione del lavoro e su come reagire in modo costruttivo all'esperienza collettiva della pandemia.

Accelerare le competenze digitali

C'è una lamentela ricorrente che emerge quando faccio lavoro di ricerca con i dirigenti: che il personale è troppo lento nell'apprendere nuove competenze, in particolare quelle digitali. Tuttavia, durante la pandemia siamo stati tutti obbligati a diventare "nativi digitali" per quanto concerne le modalità di lavoro, di apprendimento, di acquisto e socializzazione. Nei primi mesi della pandemia Jeff Maggioncalda, Ceo della piattaforma per la didattica online Coursera, ha riferito che "In Cina, Giappone e Italia le iscrizioni sono aumentate del 300%, con una netta preponderanza dei corsi sulla sanità pubblica". L'elemento per lui più entusiasmante era il sostegno reciproco di questi discenti digitali: "Abbiamo visto moltissima condivisione, per esempio del modulo su 'Come gestire una classe virtuale'. C'è una nuova voglia di aprirsi alle novità".

E quello era solo l'inizio. Il numero di studenti e insegnanti che usano Google Classroom è raddoppiato in due mesi, arrivando a cento milioni di utenti. L'azienda ha dato notizia di un "massiccio aumento" delle vendite dei Chromebook, progettati da Google stessa e ritenuti la prima scelta nell'acquisto di portatili da parte di molte scuole, e del fatto che il tempo passato sulla app per la videocomunicazione Google Meet, usata dagli studenti ma anche dai professionisti, sia aumentato di trenta volte. Ramkumar

Chandrasekaran, capo delle Risorse umane per il Regno Unito nella società di servizi e consulenza informatica TCS (Tata Consultancy Services, con sede centrale a Mumbai), ha spiegato che dall'inizio del 2020 al 2021 il numero di ore in cui i dipendenti britannici hanno seguito corsi online è aumentato del 60%. Non c'è da sorprendersi se il Ceo di Microsoft Satya Nadella ritiene che l'esperienza della pandemia abbia accelerato di due anni l'adozione di una vasta gamma di nuove tecnologie. Grazie a questo impeto di ritrovata fiducia, molti dirigenti si sono lanciati nella sperimentazione digitale: Anne Sheehan, capo del ramo britannico del colosso della telecomunicazione globale Vodafone, ha raccontato di aver potenziato la sperimentazione dei visori per la realtà virtuale per poter dare dimostrazione delle nuove tecnologie disponibili ai clienti. Peter Brown, capo delle Risorse umane per l'Europa della multinazionale di servizi e consulenza PwC, ha spiegato di aver usato la realtà virtuale immersiva per aiutare i neolaureati ad ambientarsi in azienda nelle prime settimane.

Queste nuove competenze digitali saranno fondamentali nella riprogettazione del lavoro. Inevitabilmente, via via che le nostre modalità lavorative si faranno sempre più remote e virtuali, ci sarà tutta una schiera di nuovi processi che diverranno la norma, tra cui pianificazione, project management e collaborazione digitale. Le competenze digitali che sviluppiamo oggi rivestiranno un ruolo cruciale in queste innovazioni procedurali.

Fare un bel falò della burocrazia

Molti team hanno sfruttato questa opportunità per sbarazzarsi di modi di lavorare che, storicamente, si erano dimostrati fonti di rallentamento. All'inizio della pandemia, il Ceo di una società di telecomunicazioni ha dichiarato: "Abbiamo gettato la burocrazia fuori dalla finestra, mandando seimila dipendenti a lavorare a domicilio nel giro di quattro giorni". E un altro: "È andato tutto incredibilmente liscio, siamo stati velocissimi. Siamo stati spietati nella definizione delle priorità: abbiamo subito gettato al vento il 20% di quello che facciamo. Ce ne siamo liberati di colpo". Anne Sheehan di Vodafone ha raccontato:

Prima io e il mio team ci mettevamo un giorno intero a discutere le strategie da adottare. Adesso spezzettiamo le discussioni in sessioni di due ore e mezza. Abbiamo subito ben chiaro l'argomento, il documento condiviso in precedenza ci dà il tempo di pensare e sappiamo che cosa vogliamo ottenere. Facciamo riunioni più brevi con risultati più chiari. Per noi sta funzionando benissimo.

Nicholas Bloom, professore di economia a Stanford, descrive la focalizzazione sulle priorità e sul risultato e l'eliminazione del superfluo come un "falò delle disposizioni inutili"⁵.

È ovvio che, con il riformarsi delle gerarchie e la proliferazione delle riunioni, la burocrazia tenda a ripresentarsi; però, nella loro opera di riprogettazione, molti dirigenti oggi sono divenuti estremamente sensibili a questo aspetto e si adoperano per proporre prassi e procedure che continuino a ottimizzare i processi di lavoro, in modo che l'organizzazione rimanga agile e flessibile. Questo, per esempio, attraverso la riduzione significativa dei livelli di gerarchia, la creazione di gruppi di lavoro più agili e la limitazione del numero delle riunioni.

Comprendere meglio vantaggi e problematiche della vera "flessibilità"

La flessibilità, insieme alla capacità di rispondere davvero ai bisogni individuali dei dipendenti, si trova spesso nell'elenco dei desiderata dei dirigenti che intervisto quando faccio ricerca sul futuro del lavoro. E tuttavia, le stesse persone rilevano anche quanto trovino difficile passare dalla retorica della flessibilità alla realtà della pratica. Però la pandemia ha creato l'opportunità di allineare in modo più concreto la retorica e la realtà.

Molti dirigenti hanno cominciato a comprendere che la flessibilità era possibile per la maggior parte dei lavoratori. Secondo Hiromasa-san di Fujitsu, i vantaggi di una maggiore flessibilità e capacità di adattarsi si sono visti già a pochi mesi dall'inizio del lockdown. A quel tempo ha dichiarato:

Vogliamo attrarre persone con competenze ed esperienze diverse. Tre anni fa, a lavorare da casa erano solo donne, molte delle quali erano responsabili dell'accudimento di qualcun altro. Ma in questa nuova situazione, oggi, tutti possono lavorare a domicilio. Dalle esperienze che ho fatto, ora capisco quel che dicevano le mie dipendenti. La speranza è che questa grande trasformazione della vita lavorativa ci aiuti a tenere con noi le professioniste di talento. Inoltre, adesso che lavoriamo ovunque e a qualsiasi ora, possiamo collaborare con persone al di fuori di Fujitsu, persone di altre aziende.

Martin Sorrell, leader nel campo della pubblicità a capo di S4 Capital, ha riassunto la situazione in cui si trovavano molti quando ha detto di

5. N. Bloom (30 marzo 2020), "The productivity pitfalls of working from home in the age of Covid-19", intervista di Adam Gorlick, *Stanford News*.

trovare “eccitante” il lavoro da casa e di aspettarsi che fosse foriero di un “cambiamento permanente” nella pratica della sua professione. In vista di questo passo, aveva già cominciato a disdire alcuni contratti di affitto: “Ogni anno spendo circa trentacinque milioni di sterline per gli immobili, e preferirei di gran lunga investire nelle persone che non in uffici costosi”.

Si tratta di un’opportunità concreta di abbandonare le abitudini lavorative rigidamente legate agli uffici per abbracciare modalità più flessibili, in termini non solo di spazio, ma anche di tempo.

Imparare a rispettare il pulsante “off”

La maggiore flessibilità lavorativa ha un effetto collaterale importante: siamo sempre connessi. Ramkumar Chandrasekaran di TCS ne ha offerto una sintesi perfetta: “La gente passa una quantità assurda di ore davanti al computer e la ragione principale è che facciamo un numero esagerato di riunioni. Visto che è tanto facile farle, si fanno e via”.

Il costo psicofisico di questa nuova abitudine è divenuto sempre più evidente con il progredire della pandemia. Ancora Chandrasekaran: “In parte è il risultato del tempo che abbiamo guadagnato dall’eliminazione dei tempi di spostamento tra casa e ufficio. Ci siamo resi conto che molte persone riassegnavano comunque queste ‘ore in più’ al lavoro, e che così facendo finivano per lavorare più a lungo”.

E quanto “più a lungo” si vede chiaramente dai dati aggregati sul traffico di posta elettronica raccolti durante la pandemia da oltre tre milioni di persone in Europa e negli Stati Uniti. Questi dati mostrano che il lasso di tempo dedicato al lavoro (definito dalla prima e dall’ultima e-mail nell’arco di ventiquattr’ore) è aumentato di 48,5 minuti: da 9 ore e 51,5 minuti a 10 ore e 40 minuti, cioè dell’8,2%⁶. E questo in parte per via dell’aumento delle e-mail inviate dopo l’orario d’ufficio.

Durante la pandemia, molti hanno faticato a trovare il pulsante “off” e, come vedremo, la creazione di una modalità lavorativa mirata che tenga conto del tempo che serve a concentrare lo sforzo sarà fondamentale per arrivare a flussi di lavoro produttivi. È una delle grandi sfide nella riprogettazione del lavoro, e il successo di ogni riprogettazione verrà giudicato in parte in base a questo.

6. US National Bureau of Economic Research (luglio 2020), “Collaborating during Coronavirus: the impact of Covid-19 on the nature of work”, NBER.

Capire che i rapporti umani sono davvero importanti

Il fatto che molti abbiano finito per dilatare la giornata lavorativa è apparso presto evidente per la maggior parte degli executive team. Meno immediatamente evidente, ma di crescente importanza, è stato l'impatto inaspettato del lavoro a domicilio sulle reti interpersonali delle persone. In generale, le reti si sono ridotte: questo perché chi lavorava da casa passava più tempo con chi conosceva bene già da prima e meno con chi conosceva più superficialmente, creando quindi molte meno nuove amicizie.

Ci siamo resi conto che quando tutti lavorano da casa, vengono meno le conversazioni a tu per tu o le classiche chiacchiere alla macchinetta del caffè. Andy Haldane, che al tempo era Chief economist presso la Bank of England, ha spiegato:

L'esposizione a esperienze nuove e diverse – suoni, odori, ambienti, idee, persone – è una fonte essenziale di slancio creativo. Questi stimoli esterni sono carburante per la nostra immaginazione, e la trasformazione di ciò che viene immaginato in qualcosa di reale è quel che intendiamo di solito quando parliamo di creatività. Il lavoro a domicilio può privarci di molte di queste materie prime creative: la conversazione casuale, la persona, l'idea o l'ambiente nuovi. Lavorare a domicilio significa che la serendipità è soppiantata dalla programmazione, il contatto dal vivo da Zoom⁷.

Ma forse, oggi che le nostre capacità digitali sono aumentate, sopravvalutiamo i vantaggi del contatto in presenza? È così che la vede Leigh Thompson (Northwestern University): “Stando alle ricerche che ho fatto insieme ad altri all'incirca negli ultimi vent'anni, credo che il passaggio al lavoro da remoto, in effetti, abbia il potenziale di migliorare la creatività e l'ideazione di gruppo, nonostante la diminuzione dei momenti di comunicazione in presenza”⁸. Come vedremo, alcuni dirigenti si sono impegnati per imparare molto in fretta a innovare le proprie organizzazioni all'interno degli ambienti virtuali.

Tuttavia, nonostante la maggiore perspicacia rispetto a come innovare virtualmente, abbiamo assistito anche alla crescita della consapevolezza dei bisogni di uno specifico gruppo di persone: infatti, abbiamo capito che la mancanza dei contatti in presenza è risultata particolarmente gravosa per i giovani, che spesso sono entrati in azienda senza mai trovarsi in un ufficio

7. A. Haldane (26 ottobre 2020), “Does working from home make us more or less creative?”, *Financial Times*.

8. L. Thompson (8 dicembre 2020), “Virtual collaboration won't be the death of collaboration”, *MIT Sloan Management Review*.