



Franco Amicucci, Gabriele Gabrielli,  
Paolo Iacchi, Luca Solari

# OLTRE LO SMART WORKING

Modelli di lavoro agile e sostenibile



FrancoAngeli

AIDP

## 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.



AIDP

ASSOCIAZIONE ITALIANA  
PER LA DIREZIONE DEL PERSONALE

Direzione:  
Paolo Iacchi e Luca Solari

Il rapporto individuo-organizzazione è in fase di profondo cambiamento. I bisogni, le aspettative e i valori del soggetto sono negli ultimi anni profondamente mutati, così come le conformazioni organizzative e le dinamiche che le percorrono. Ne consegue che chi si occupa di gestione e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni deve rivedere profondamente non solo la strumentazione in suo possesso ma il significato stesso della sua azione. Mai come in questo momento, infatti, la funzione HR sta riflettendo e modificando ruolo, metodi e senso del proprio agire. La globalizzazione dei mercati da un lato e lo sviluppo tecnologico dall'altro stanno sollecitando la funzione verso un suo profondo rinnovamento. Oggi più che mai la risorsa umana dev'essere posta al centro di questo cambiamento. Questo implica tenere in gran conto anche il diverso atteggiamento del soggetto di fronte al lavoro e al suo ruolo e le implicazioni di questo nuovo approccio sul versante dell'organizzazione.

L'Associazione Italiana per la Direzione del Personale da oltre mezzo secolo riunisce a titolo individuale tutti gli operatori che si occupano di gestione e sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Di fronte a uno scenario come quello descritto AIDP vuole quindi favorire il dibattito attorno a questi temi: obiettivo di questa Collana è raccogliere ed offrire le più significative idee, tendenze ed esperienze a livello nazionale ed internazionale che possano aiutare l'innovazione in atto non solo nella funzione HR ma più in generale nella gestione e nella crescita delle persone all'interno delle organizzazioni.

Il target di riferimento non è, infatti, solo quello degli operatori di settore in senso stretto ma più in generale tutti coloro che si occupano delle persone come fattore indispensabile di crescita delle imprese e, con esse, dell'intero sistema economico, sociale e civile.

---

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Franco Amicucci, Gabriele Gabrielli,  
Paolo Iacci, Luca Solari

# OLTRE LO SMART WORKING

Modelli di lavoro agile e sostenibile



FrancoAngeli

AIDP

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

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](http://www.francoangeli.it)*

---

# INDICE

**PREFAZIONE - LO SMART WORKING, UNA RIFLESSIONE SEMPRE ATTUALE, *FRANCESCO SANI*** pag. 9

**INTRODUZIONE - OLTRE LO SMART WORKING, *SIMONA CIOTTI, STEFANO ROSSI*** » 11

## PARTE I

**1. LA PERSONA TRA NUOVI PARADIGMI E NUOVI VALORI, *PAOLO IACCI*** » 15

**2. IL LAVORO AGILE TRA DIPENDENZA ED INTRAPRENDENZA: CAMBIERÀ IL SUO SIGNIFICATO? QUESTIONI E SFIDE, *GABRIELE GABRIELLI*** » 25

**3. APPRENDERE ALLA VELOCITÀ DEL CAMBIAMENTO, *FRANCO AMICUCCI*** » 39

**4. LE NUOVE FORME DELL'ORGANIZZAZIONE: PROCESSI, TECNOLOGIE E STRUMENTI, *LUCA SOLARI*** » 49

## PARTE II

### LE DECLINAZIONI DI LAVORO AGILE IN AZIENDA

**5. IL TEMA DELLA LEADERSHIP** » 63

**5.1. Dal *New Way of Working* allo Statuto della Persona, *Carlo Albini*** » 63

5.2. Fiducia e coraggio per una nuova leadership, <i>Laura Bosser</i>	pag.	64
5.3. Una leadership generativa, <i>Gianluca Dardato</i>	»	66
5.4. Un nuovo paradigma di leadership, <i>Andrea Franco</i>	»	68
5.5. Il leader come abilitatore di performance eccellenti, <i>Alessandro Rusciano</i>	»	71
<b>6. ASCOLTO ATTIVO E FEED-FORWARD</b>	»	73
6.1. Come attrarre e trattenere talenti in azienda in un mondo BANI, <i>Chiara Bricca</i>	»	73
6.2. People centricity, <i>Nicola Ladisa</i>	»	75
6.3. Ascolto e comunicazione, <i>Raffaella Maderna</i>	»	76
<b>7. I FATTORI ABILITANTI DEL LAVORO AGILE</b>	»	79
7.1. Smart working: responsabilità e flessibilità, <i>Andrea Fabbri</i>	»	79
7.2. La cultura aziendale: pianificazione, processi e change management come fattori abilitanti del lavoro agile, <i>Paolo Storti</i>	»	81
<b>8. IL NEXT NORMAL NELLA FORMAZIONE</b>	»	83
8.1. Il next normal e la formazione, <i>Valentina Gramolini</i>	»	83
8.2. Next normal agility: cosa propone la manifattura? L'esperienza di ABB, <i>Federico Valtolina</i>	»	84
8.3. La formazione nel "new normal", <i>Francesca Iaia Bertinotti</i>	»	85
<b>9. YOLO E LA FELICITÀ</b>	»	91
9.1. Smart working & Benessere: la filosofia YOLO, <i>Martina Giacomelli</i>	»	91
9.2. La felicità, <i>Enrico Santarelli</i>	»	93
9.3. Il dovere ed il piacere nel contesto YOLO, <i>Anna Maria Testa</i>	»	94
9.4. Generazioni Boomer, X, Y, Z, <i>Rodolfo Magosso</i>	»	95
<b>10. LAVORO AGILE IN FABBRICA</b>	»	99
10.1. Robotizzazione e remotizzazione, <i>Anna Illiano</i>	»	99
10.2. La smart leadership in fabbrica, <i>Stefania Monini</i>	»	101
<b>11. IL TEMA DELLA SOSTENIBILITÀ</b>	»	105
11.1. Smart working e approccio sostenibile, <i>Stefano Porta</i>	»	105
11.2. Agenda ONU 2030: l'impatto del lavoro agile sull'ambiente, <i>Roberto Zecchino</i>	»	106



<b>12. LA TECNOLOGIA CHE ABILITA</b>	pag.	109
12.1. Come garantire un luogo di lavoro agile e sicuro, <i>Stefano Bottaro</i>	»	109
12.2. La tecnologia abilitante, <i>Paolo Fortuna</i>	»	111
12.3. Dal look&feel al mood&feel, <i>Marco Monga</i>	»	112
12.4. La tecnologia abilitante e la vivibilità degli spazi d'ufficio, <i>Ilario Tricarico</i>	»	114
12.5. La tecnologia che ci abilita o che ci ingabbia, <i>Gianpiero Tuffilli</i>	»	115
12.6. Machine learning e AI, <i>Barbara Cottini</i>	»	117
<b>13. PMI</b>	»	119
13.1. Quale è l'impatto del lavoro agile sulla PMI?, <i>Rosalia Dimartino</i>	»	119
<b>14. LA QUESTIONE DELLA DIVERSITÀ</b>	»	121
14.1. Gestione agile dell'occupazione delle persone con disabilità, <i>Marino Bottà</i>	»	121
<b>15. I NUOVI CONFINI DEL LAVORO AGILE</b>	»	123
15.1. Le frontiere dell'agilità: verso il Metaverso, <i>Lorenzo Cappannari</i>	»	123
15.2. <i>Workation</i> : benessere vita-lavoro e valorizzazione del territorio, <i>Giovanni Pozza</i>	»	124
<b>RINGRAZIAMENTI</b>	»	127



---

## PREFAZIONE

# LO SMART WORKING, UNA RIFLESSIONE SEMPRE ATTUALE

*Francesco Sani\**

Quando all'inizio del 2017 Samuel Lo Gioco concepì il format dello Smart Working Day, il tema del lavoro agile in Italia sembrava una faccenda per accademici, la comunità HR e una manciata di multinazionali che lo avevano timidamente introdotto nel nostro paese. Un anno dopo – nel momento in cui assumevo la direzione del neonato *Smart Working Magazine*, veicolo del dibattito che avveniva durante gli appuntamenti del “Day” - avevamo un avanzato quadro normativo, la ben nota legge n. 81/2017. Il numero di italiani che lavoravano in modalità agile stava crescendo, ma era ancora piccolo rispetto a quanto registrato nelle principali economie europee. Poi è arrivato il virus Covid-19, e quella che era considerata da molti ancora materia di studio si è rivelata realtà pratica per milioni di persone. Oggi le riflessioni che solo ieri ci parevano innovative sono diventate rapidamente vecchie, fare smart working è già dimostrato quanto sia possibile, il nuovo focus riguarda come adattarlo alla nascente epoca del *new normal*. Non è più pensabile affrontare la questione del “lavoro agile” senza prendere in considerazione tutte le conseguenze a caduta e le connessioni con l'organizzazione aziendale, la formazione, l'inclusione, la sostenibilità ambientale ed economica o le nuove tecnologie. La riflessione è sempre attuale perché è l'attualità che con prepotenza irrompe nel mondo del lavoro.

Pensiamo al fenomeno delle Grandi dimissioni: è in atto una trasformazione che scuote dalle fondamenta le scelte occupazionali e i dati che sono arrivati dagli Stati Uniti, dall'Europa e dal nostro Ministero del Lavoro confermano che lo smart working non è solo una richiesta di benefit, bensì un fattore di adeguato equilibrio tra la vita privata e la carriera. Ancora, far lavorare in modalità smart è la principale leva di sostenibilità che le aziende hanno a disposizione, coerente in ottica Agenda ONU 2030 e con il fondamentale criterio di scelta nel giudicare l'attrattività di un'impresa per i giovani talenti. I ragazzi della Generazione Z, tra l'altro, appena affacciatasi sul mercato del lavoro, concepiscono l'operatività solo in modalità *smart!*

\* Giornalista pubblicista, responsabile di redazione di *smartworkingmagazine.com*.

Oppure i mondi virtuali delle tecnologie immersive, con il superamento di ogni limite fisico per persone e oggetti, renderanno la collaborazione da remoto senza più ostacoli. Ci aspetta un futuro prossimo di community all'interno di spazi virtuali - esattamente come avviene nei videogiochi - con situazioni sempre più "reali" e un visore potrà fornirci un'esperienza che è mancata nel *remote working* emergenziale da pandemia sanitaria.

Di questa rivoluzione epocale non poteva non esserne investita la formazione. Le competenze necessarie sono in costante evoluzione come il contesto circostante; capiamo bene che diventano un pilastro fondamentale della strategia aziendale, perché permettono di dotare i collaboratori degli strumenti per affrontare il cambiamento.

Tra le novità dobbiamo ovviamente citare i "nuovi luoghi". La costante crescita e l'aumento di popolarità dello smart working hanno aperto a una platea maggiore la possibilità di viaggiare e lavorare. Una soluzione che sta prendendo sempre più piede è quella di lavorare anche da *coliving*, in un luogo di lavoro e vita che permetta di conciliare un *life balance* rinnovato. Si tratta della versione più avanzata dell'approccio agile, assorbita da programmi di *welfare* che le aziende possono mettere a disposizione dei lavoratori, facendogli tra l'altro riscoprire i territori rurali. Questa tendenza è diffusa anche per i dirigenti di grandi *corporate*, non solo tra i collaboratori, perché pure le figure apicali sono ormai coinvolte nella gestione di attività esclusivamente online. Di contro, si riducono e si ripensano gli spazi all'interno dell'azienda, gli uffici concepiti venti anni fa non rispondono più alle esigenze e anzi, spesso sono fonte di spese inutili.

E qui arriviamo al tema delle organizzazioni. Le organizzazioni devono diventare contenitori di opportunità per la crescita delle persone. Solo quelle che saranno in grado di dare un senso professionale alla collaborazione riusciranno a garantire un rapporto duraturo con i dipendenti e attrarre o trattenerne i talenti. Un po' è fisiologico e un po' questione di grandi numeri: più persone hanno sperimentato il lavoro a distanza e più hanno scoperto alcune cose. La prima è che anche senza il controllo e la verifica quotidiana con il proprio management le organizzazioni continuano ad esistere ed operare. La seconda è che la subordinazione non è un ingrediente necessario come si è creduto per anni, ma una scelta tradizionale mantenuta solo perché comoda.

Questo libro offre così una serie di spunti e riflessioni imprescindibili per comprendere le numerose sfaccettature dello smart working, il grande player che sta cambiando il presente - con la pandemia che è stata una sorta di *sliding doors* - dell'economia, dell'abitare e della mobilità. Per il famoso filosofo Slavoj Žižek si tratta della "nuova rivoluzione industriale".

Il *future of work* è già arrivato, occorre andare oltre. I contributi che troverete nei capitoli a seguire provano a rispondere a una serie di interrogativi, quelli che portano a realizzare che oggi si devono ripensare processi e ruoli nel mondo del lavoro.

---

## INTRODUZIONE OLTRE LO SMART WORKING

*Simona Ciotti\**, *Stefano Rossi\*\**

Il progetto di questo libro nasce dall'obiettivo di raccogliere le prospettive di opinion leader di rilievo e le testimonianze di chi quotidianamente porta avanti le politiche relative alle persone. L'occasione è stata creata nell'edizione 2022 dell'evento Smart Working Day, in cui si sono susseguiti workshop e interviste con il fine di stimolare una riflessione più approfondita sui temi del lavoro agile, poi confluita nei contributi presenti in questo volume.

Il libro *Oltre lo smart working* vuole essere nella genesi e nella forma portatore di un approccio ibrido che sempre più è presente nel modo di lavorare agile che, seppur con velocità e soluzioni differenti, sta prendendo piede anche in Italia.

Grazie a Paolo Iacci, Gabriele Gabrielli, Franco Amicucci e Luca Solari vengono messe a disposizione quattro prospettive dello sviluppo per una vera introduzione del lavoro agile nella realtà lavorativa italiana, evidenziando lo stato attuale, ma soprattutto la sfida ancora ben aperta per le aziende e i rischi di un cambiamento ancora non assimilato, il cui perfezionamento è tuttora soggetto a molte variabili. Il lavoro del management è tutt'altro che terminato e non consente che questa trasformazione si realizzi autonomamente: troppe sono le forze contrarie che mettono a rischio un risultato atteso, peraltro non sempre ben chiaro al di fuori delle direzioni HR.

Lo sforzo e l'impegno della funzione risorse umane, diventata protagonista più di prima con l'emergenza sanitaria, emerge invece dalle testimonianze raccolte nelle interviste e rese in forma saggistica in questo testo. Da tali contributi emergono le dinamiche attuali delle trasformazioni in corso e si colgono sia l'inevitabilità di un approccio agile sia i passi talvolta insicuri delle organizzazioni, che si trasformano con la promessa di maggior efficienza, ma anche con la speranza di far fronte ai cambiamenti sociali in corso. Non cambiare significa perdere competitività e rimanere ancorati a

\* Direttore presso HR Link.

\*\* Fondatore e amministratore delegato di HR Link.

un approccio oramai poco utile per affrontare le sfide moderne. Dall'altro canto sorgono rischi nuovi e incertezze che ancora non hanno trovato tutte le risposte.

Uno dei temi più cari agli interlocutori è quello della leadership, bilanciato dal tema della felicità e dell'attenzione ai collaboratori, per cui non bastano più gli strumenti tradizionali di cui le direzioni HR sono dotate: il dipendente è una "persona" i cui bisogni e disponibilità vanno accolti sempre meno con categorizzazioni, bensì con un ascolto attivo e rivolto allo sviluppo. Il tema delle tutele del lavoro da remoto si alterna con le opportunità che si aprono per le categorie fragili. Possibilità di integrazione sono messe a disposizione dai nuovi spazi fisici di co-living e co-working che sconfinano nel metaverso. La sostenibilità, da svariati punti di vista, risulta essere un tema che prende sempre più piede, mentre al lavoro da remoto, inteso ovviamente non solo come lavoro da casa, risponde con una maggiore agilità anche la fabbrica, che amplia il raggio d'azione dei ruoli grazie a un rapporto basato su fiducia e delega. La tecnologia supporta l'approccio agile in tutte le sue manifestazioni andando ben oltre la mera connettività, e diventando parte delle architetture del lavoro nelle organizzazioni e nell'integrazione della vita lavorativa con la vita privata dei dipendenti.

Il prezioso contributo di tutti i partecipanti ha permesso di dare vita a un caleidoscopio di narrazioni, che nell'insieme rappresentano lo stato dell'arte dell'applicazione del lavoro agile nelle aziende e le azioni ancora necessarie per un ulteriore sviluppo. Non sono emerse ricette per applicazioni rapide e indolori, bensì le tante declinazioni organizzative con cui sta avanzando in modo inesorabile un nuovo approccio agile al lavoro, ognuna con le proprie peculiarità rispetto al settore di provenienza e alla storia manageriale.

HR Link, nel suo ruolo di portale di aggiornamento, approfondimento e incontro, punto di riferimento per tutti coloro che si occupano di Human Resources, non poteva che mettere al centro i promotori della cultura e del cambiamento in azienda, i capi delle risorse umane, per cogliere le storie organizzative che caratterizzano l'attualità dell'applicazione dello smart working.

Il messaggio centrale che si è voluto sottolineare è che, sebbene di lavoro agile si parli in svariati contesti, occorre una riflessione più approfondita sul tema, che ne metta in evidenza le prospettive che necessariamente vanno colte per non fermarsi a metà del cambiamento in corso e scongiurare un ritorno a un ibrido infruttuoso. Il pensiero di quattro protagonisti del mondo HR (Luca Solari, Paolo Iacci, Franco Amicucci, Gabriele Gabrielli), nei quattro capitoli iniziali, scardina gli attuali presupposti, toccando i punti nevralgici dell'azienda (formazione, leadership, organizzazione e purpose) e offre una nuova consapevolezza e nuovi concetti per impostare il futuro.

A sancire un nuovo approccio digitale, ibrido e agile, il libro stesso permette al lettore di passare dalla riflessione scritta alla testimonianza video dei relatori dell'evento Smart Working Day, che è stato da una parte l'aula e dall'altra il salotto da cui sono emersi i contributi.

---

# PARTE I





*Paolo Iacchi\**

Il secolo scorso è terminato con due fenomeni destinati a sconvolgere stabilmente i precedenti assetti sociali, produttivi e antropologici. Da un lato, la progressiva integrazione dei mercati determinata dalla decisa attenuazione delle barriere al transito internazionale delle merci e alla liberalizzazione del movimento dei capitali. La nascita della World Trade Organization nel 1995 ha sancito questo nuovo ordine mondiale. Dall'altro, con lo sviluppo delle tecnologie delle comunicazioni abbiamo assistito all'interconnessione planetaria degli individui grazie a internet. Simbolicamente l'invenzione del World Wide Web nel 1989 segna l'avvio definitivo di questa nuova era.



Prima dell'avvento di questi due macro-fenomeni, le tre principali variabili dei mercati, domanda, offerta e concorrenza, si erano sempre mosse in modo correlato tra loro: al crescere della domanda si accompagnava un incremento dell'offerta e, di conseguenza, una più forte concorrenza tra i player che operavano in uno stesso settore. Analogo andamento si verificava quando si assisteva a una riduzione dei consumi o a un impoverimento dell'offerta, anche per cause esterne al mercato stesso. La crescita dei consumi andava di pari passo con lo sviluppo della concorrenza e con la diversificazione e l'ampliamento dell'offerta. Fino a che Ford produceva un solo modello di auto di un solo colore e vendeva immediatamente tutte le auto che riusciva a produrre, non era incentivato a produrre nuovi modelli, o auto

\* Presidente di Eca Italia e di AIDP Promotion, insegna all'Università Statale di Milano, dopo essere stato Presidente di BCC Credito Consumo e Direttore generale del gruppo Pride. Precedentemente aveva ricoperto posizioni di Direttore HR in aziende italiane e multinazionali. Già consigliere di amministrazione dell'Università Bocconi e di altre società pubbliche e private, collabora con la Business School 24 Ore e con Harvard Business Review. È autore di numerosi volumi di management.

di colori differenti. Quando si allargò il mercato e si cominciò a sviluppare la concorrenza, una delle conseguenze fu anche la diversificazione dell'offerta. Nacquero così nuovi modelli, con diversi colori tra cui scegliere e con differenti personalizzazioni possibili. Lo sviluppo del capitalismo, dal suo sorgere sino al suo pieno dispiegarsi, appare come una curva ascendente armonica, senza particolari strappi. Concorrenza, incremento della domanda e diversificazione dell'offerta sono sempre apparse come variabili che s'intersecavano e si rafforzavano l'un l'altra, con un segno davanti omogeneo, fosse questo positivo o negativo.

Con la mondializzazione dell'economia, tuttavia, questa correlazione è in molte occasioni venuta meno. Nonostante la riduzione dei consumi dovuta alla crisi dei primi anni del nuovo secolo, abbiamo assistito, negli stessi settori, ad un incremento dell'offerta e della competitività. Questo fenomeno si è tradotto, per le aziende, nella necessità di perseguire obiettivi tra loro anche in aperta contraddizione. Si sono trovate così costrette, per esempio, a imporsi una decisa riduzione dei costi, ma a perseguire, al tempo stesso, un incremento della qualità percepita dai clienti. E così via. L'impresa ha dovuto fare di più con minori risorse. Si è resa necessaria una standardizzazione dell'offerta per reggere tagli strutturali e quindi un più accettabile rapporto cost/income, ma, contemporaneamente, anche una maggiore vicinanza alle necessità del cliente, una lettura più attenta dei suoi bisogni e una maggiore personalizzazione dell'offerta, da cui la spinta a costosi investimenti in servizi aggiuntivi o di post-vendita. Si tratta di richieste assolutamente normali prese singolarmente, ma che nel loro insieme generano contraddizioni difficili da gestire.

In una struttura sociale sempre più articolata, anche i bisogni e le attese di ogni singolo individuo diventano sempre più evoluti, pur dovendo necessariamente tener conto della concreta situazione economica di ciascuno. Perfino in una situazione di crisi, il manifestarsi di richieste di prodotti/servizi più originali, innovativi e individualizzati è indipendente da un'eventuale mancanza di risorse. L'urgenza di esaudire questi bisogni risponde a un'autonoma e più complessiva necessità di soddisfazione esistenziale. Inoltre, le aspettative divengono sempre più alte, anche per effetto della concorrenza stessa, che, seppur oberata da costi crescenti, spinge verso innovazioni sempre più spinte pur di sopravvivere. Sempre più spesso ai responsabili aziendali vengono assegnati obiettivi apparentemente inconciliabili tra loro. Lo sguardo dev'essere strabico. Ne occorre uno a brevissimo termine per salvare il bilancio dell'anno (o il *quarter*), ma contemporaneamente serve anche uno sguardo di lungo periodo per pensare alla successiva crescita, cui riservare risorse per la ricerca, lo sviluppo delle competenze, la fidelizzazione dei clienti, e così via. Risorse che molte volte scarseggiano. Si sta così perdendo la certezza dell'infalibilità del modello vincente, della cosiddetta "*best way*" di harvardiana memoria e, ad essa, si sta sostituendo la necessità di trova-

re, volta per volta, la via del posizionamento possibile e, conseguentemente, anche l'assetto organizzativo più confacente alle specifiche necessità del mercato e allo stato contingente dell'organizzazione. Le imprese sempre più stanno chiedendo al proprio management di adottare un modello di gestione che vive strutturalmente nel paradosso.

Quanto è capitato alle imprese si è verificato anche per i singoli individui, sia pure in forme diverse. La globalizzazione delle connessioni e lo sviluppo della tecnologia hanno creato condizioni tra loro contraddittorie. Così, ad esempio, scienza e tecnologia spingono verso la massima specializzazione. Contemporaneamente, però, la necessità di gestire sistemi sempre più complessi richiede persone con competenze allargate e meno settoriali. E ancora: la rete ci offre la possibilità di stabilire connessioni con tutti, ma mai come in questo periodo nella storia dell'umanità ci si sente soli nella massa. Le relazioni si ampliano a dismisura ma diventano "fredde" e i singoli vivono con sofferenza e angoscia la mancanza di rapporti "caldi". Se facciamo un confronto con quanto accadeva anche solo una trentina di anni fa, notiamo un significativo aumento delle variabili che riusciamo a tenere sotto controllo grazie alla tecnologia. Eppure mai come ora il mondo ci appare incerto e ci sentiamo persi, senza punti di riferimento.

Siamo entrati in un periodo che ho definito come l'"età del paradosso", in cui la condizione dell'individuo singolo, così come quella della società nel suo complesso, è caratterizzata da una pervasività di condizioni antinomiche<sup>1</sup>. Con il nuovo secolo le persone e le imprese si sono trovate costantemente e in modo strutturale in condizioni paradossali, inseguendo obiettivi contraddittori ed in opposizione tra loro. Il lavoro agile è il frutto di questa nuova condizione strutturale e, parallelamente ad esso, si è venuto a determinare un nuovo mindset. Nuove attese verso se stessi e gli altri. Un nuovo modo di concepire il lavoro e la soddisfazione che da questo ci si può aspettare. Nuove richieste verso le organizzazioni e nuove aspettative rispetto l'intera esperienza professionale. La pandemia ha reso più veloce ed evidente questo nuovo mindset, esattamente come ha determinato un cambio di passo nei processi di digitalizzazione e di remotizzazione del lavoro. Tra lavoro agile e nuovo mindset vi è quindi non solo parallelismo, ma anche un meccanismo di reciproco influenzamento.

I nuovi processi e le nuove forme del lavoro determinano un cambio di paradigma. Da un modello di leadership basato sul meccanismo del comando/controllo stiamo passando ad un differente modello, fondato sulla "fissazione di obiettivi e il successivo controllo dei risultati". Un modello, quindi, basato su maggiore autonomia, discrezionalità, responsabilizzazione e competenza nel binomio capo – collaboratore. A questo nuovo paradigma

1. P. Iacci, *L'età del paradosso. Perché chiediamo tutto e il contrario di tutto nelle imprese e nella società*, Egea, Milano, 2019.

corrisponde, come dicevamo, un nuovo mindset. L'edizione 2022 dei Fjord Trends<sup>2</sup>, dedicato alle grandi tendenze dei comportamenti umani, delinea cinque trend che molto probabilmente condizioneranno le imprese nel prossimo futuro.

1. L'importanza di essere se stessi e di inseguire il proprio "scopo". La pandemia ha spinto molte persone verso un profondo ripensamento della propria vita, di come la si conduce e delle prospettive per il prossimo futuro. Si prende tempo per riflettere. Molti si stanno ritraendo da un mondo del lavoro che appare ancora poco attento alle necessità del singolo. Vi è oggi un più pronunciato individualismo e un più forte bisogno di capire la propria vocazione e la propria strada alla felicità. Le imprese sempre più si interrogano sulla cosiddetta "*employee value proposition*".

2. La fine dell'era dell'abbondanza? Coloro che hanno potuto contare sulla disponibilità e la comodità delle cose che desiderano sembra che debbano ricredersi. I venti di guerra determinano una sensazione di maggiore precarietà. Vi è una forte attenzione ai temi della sostenibilità e all'ambiente, oltre che a se stessi. Il lavoro agile sembra poter essere una risposta a questa istanza di maggiore sostenibilità, personale e sociale.

3. Attenzione alle frontiere prossime venture. Vi è una decisa attenzione verso le nuove tecnologie e le nuove conquiste della scienza su quasi tutti i versanti del sapere umano. Le novità che si stanno profilando sul fronte delle nuove tecnologie della comunicazione umana, a partire dal metaverso, sembrano promettere una nuova frontiera, tanto rivoluzionaria quanto lo è stato internet sul finire del secolo scorso. Occorrerà però trovare la possibilità di restituire un po' di fisicità all'intangibile. Non a caso la ricerca tecnologica sta investendo sulla realtà aumentata e su tutto ciò che può soddisfare i nostri sensi, dalle cuffie per rendere i suoni quanto più realistici possibile alla cosiddetta *haptic technology*. Il vocabolo *haptic* deriva dal greco *haptos*, che significa tangibile. Un'interfaccia aptica è, in altre parole, un dispositivo che permette di simulare il tatto a distanza grazie a cambi di forza, mutamenti della temperatura, piccoli soffi e così via. Interessante per le aziende anche il possibile utilizzo sul versante formativo.

4. Il valore della verità. La crescita della coscienza civile e sociale nell'occidente richiede in modo sempre più netto da parte delle imprese un ruolo di cittadinanza attiva e di attenzione verso l'ambiente e, più in generale, verso il contesto in cui è inserita. Questa esigenza è sentita in modo particolare dalla generazione Z, quella cioè dei nati dopo il 1995. Dobbiamo anche notare come nella società vi sia una forte sfiducia verso le istituzioni. I dipendenti delle imprese non fanno eccezioni. Molte ricerche sociologiche ci mostrano uno scarso indice di fiducia dei dipendenti verso i vertici delle

2. A. Björnsjö, J. Lackram – Accenture Interactive, *Fjord Trends 2022*, <https://www.accenture.com/it-it/insights/interactive/fjord-trends-2022>.

loro società<sup>3</sup>. Si contesta, ad esempio, la crescente forbice retributiva tra il vertice e la base della gerarchia aziendale, ritenuta eccessiva. Oppure comportamenti aziendali non coerenti con i valori dichiarati. Questi elementi possono portare una crescente disaffezione dei lavoratori nei confronti delle loro imprese. Quando questo avviene, anche il lavoro agile rischia di non essere implementato correttamente, poiché richiede maggiore autonomia da parte dei lavoratori e quindi una maggiore responsabilizzazione e adesione alle necessità dell'impresa.

5. Trattare con cura. Vi è negli individui un desiderio e una chiara aspettativa relativa al “prendersi cura” di sé e degli altri. Vi è anche un'aspettativa verso le imprese affinché svolgano sul versante dell'assistenza una funzione di supplenza rispetto alle carenze del pubblico. Anche in questo caso, la tendenza comportamentale evidenziata contiene un elemento e il suo contrario. Da un lato, vi è un aspetto di attivazione verso l'altro, il collega, il vicino e più in generale la comunità di riferimento. Durante la pandemia, ad esempio, tutti noi abbiamo sperimentato il valore della solidarietà. Non vi è la possibilità di sconfiggere la pandemia senza la responsabilizzazione di tutti. Dall'altro, però, il trend evidenziato implica anche un atteggiamento passivo, una richiesta di essere presi in carico dalla comunità. In questi anni, ad esempio, abbiamo assistito alla preoccupante crescita dei neet, di coloro, cioè, che non studiano e non lavorano. Sicuramente molti di questi non sono incentivati al lavoro o non posseggono le necessarie competenze, ma è altrettanto vero che il vivere alla giornata di piccoli lavori in nero o grazie all'aiuto della famiglia indica una tendenza dell'individuo alla passività e un desiderio di “essere preso in carico”.

Naturalmente stiamo descrivendo solo delle suggestioni, perché oggi le domande sono molto più numerose delle risposte. I modelli comportamentali che i molti studi di settore provano a descrivere rappresentano sempre linee di tendenza non nette, che possono essere lette sia positivamente sia negativamente. L'importanza di essere se stessi, ad esempio, nasconde in parte una decisa tendenza all'individualismo, ma in parte anche una maggiore attenzione agli altri oltre che a se stessi. Siamo ancora in quella tendenza strutturalmente antinomica di cui ho scritto all'inizio. Questi modelli contengono quindi elementi sia di grande opportunità, sia di profonda fragilità.

Non vi è però dubbio che il lavoro agile abbia risposto ad alcune richieste sottese ai modelli che abbiamo fin qui descritto. Tutti i sondaggi di “gradimento” sono unanimi in questo senso, non solo tra i lavoratori, ma anche tra i datori di lavoro e gli addetti alle risorse umane. Prendiamo come esempio le ultime indagini AIDP sul tema<sup>4</sup>. Più del 68% del campione ha espresso la

3. Ipsos, “Global Trustworthiness Monitor 2021”, in <https://www.ipsos.com/en/global-trustworthiness-monitor-2021>.

4. U. Frigelli, “Il futuro dello smart working”, in *Harvard Business Review*, novembre 2020, p. 102 e Centro Ricerche AIDP e “Organizzazione del lavoro agile al termine dell'emergenza pandemica”, aprile 2022, in [www.aidp.it](http://www.aidp.it).