



Per fare smart working

Diventando un vero smart worker

A cura di

UMBERTO SANTUCCI

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



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.





A cura di
A* amicucci formazione
skilla

Slow reading, fast learning

Una serie di volumi per migliorare le proprie abilità e puntare al massimo.

Ogni volume è fondato sul metodo dei 12 passi: 12 passi, 12 capitoli...
Un capitolo alla settimana e in 3 mesi ottieni un cambiamento significativo.

Leggi lentamente ogni capitolo, fai gli esercizi suggeriti, attiva ricerche sul web e sui social media usando i concetti chiave suggeriti e riassumi il tutto con la guida finale all'azione.

Potrai inoltre accedere a pillole e-learning che ripresentano gli argomenti di ciascun volume in modo multimediale,
e potrai richiedere un coaching personalizzato per applicare quanto appreso a problemi specifici e concreti (www.skilla.com).

Anche la ricerca ha dimostrato che 12 settimane è il tempo ottimale per rompere vecchie abitudini e acquisire nuove abilità!

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.



Per fare smart working

Diventando un vero smart worker

A cura di

UMBERTO SANTUCCI

FrancoAngeli

Grafica della copertina: Elena Pellegrini

Copyright © 2017 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.



Indice

Dodici passi per fare smart working	pag.	9
1. La filosofia smart	»	13
2. Le tre “B”	»	14
3. La normativa	»	14
4. Per saperne di più	»	15
1. Salti di paradigma	»	17
1. Il salto di paradigma	»	18
2. Il vecchio e il nuovo	»	22
Da tenere a mente	»	24
Ripercorri i passi fondamentali	»	24
Lecture e approfondimenti	»	25
Pillole Skilla	»	25
2. Smart working e dintorni	»	26
1. Lavoro smart, agile, a distanza	»	27
2. Che cos’è lo smart working	»	27
3. Lavoro flessibile o precariato?	»	31
4. Tipologie	»	34

Da tenere a mente	»	38
Ripercorri i passi fondamentali	»	38
Lecture e approfondimenti	»	38
Pillole Skilla	»	39
3. Luoghi, ambienti, mobilità	»	40
1. Come deve essere il luogo in cui lavorare?	»	41
2. Come deve essere il luogo in cui vivere?	»	45
3. Muoversi in modo smart	»	46
4. Analizza i tuoi spazi e la tua mobilità	»	46
Da tenere a mente	»	47
Ripercorri i passi fondamentali	»	47
Lecture e approfondimenti	»	47
Pillole Skilla	»	48
4. Competenze smart	»	49
1. Disoccupazione o libertà	»	51
2. Competenze chiave	»	57
3. Competenze tecniche e professionali	»	60
4. Competenze digitali	»	62
5. Competenze relazionali e trasversali	»	62
Da tenere a mente	»	65
Ripercorri i passi fondamentali	»	65
Lecture e approfondimenti	»	66
Pillole Skilla	»	66
5. Strumenti digitali	»	67
1. Hardware	»	68
2. Software	»	69
Da tenere a mente	»	71
Ripercorri i passi fondamentali	»	72
Lecture e approfondimenti	»	72
Pillole Skilla	»	72
6. Apprendere in rete	»	73
1. La formazione	»	76
2. Imparare ad imparare	»	80
3. Strumenti metodologici	»	87
Da tenere a mente	»	87
Ripercorri i passi fondamentali	»	88

Lecture e approfondimenti	»	88
Pillole Skilla	»	88
7. Creare contenuti	»	90
1. Contenuti e contenitori	»	91
2. Finalità	»	92
3. Come preparare contenuti	»	94
4. Output	»	99
5. Strategie web	»	105
6. Diritti e licenze	»	107
Da tenere a mente	»	108
Ripercorri i passi fondamentali	»	108
Lecture e approfondimenti	»	109
Pillole Skilla	»	109
8. Gestire le informazioni	»	110
1. Opportunità e minacce	»	111
2. Dati, informazioni, comunicazione	»	114
3. Archiviare dati e informazioni	»	116
4. Recuperare e trovare dati e informazioni	»	119
5. Interpretare i dati	»	123
Da tenere a mente	»	127
Ripercorri i passi fondamentali	»	127
Lecture e approfondimenti	»	128
Pillole Skilla	»	128
9. Sicurezza	»	129
1. Proteggi te stesso	»	130
2. Difendi la tua opera	»	133
3. Strumenti e ambiente di lavoro	»	134
4. Proteggi i tuoi dati	»	136
Da tenere a mente	»	139
Ripercorri i passi fondamentali	»	140
Pillole Skilla	»	140
10. Reti professionali	»	141
1. Le reti	»	141
2. Usare le reti	»	146
3. Le opportunità di lavoro	»	147
4. Costruisci la tua rete	»	148

Da tenere a mente	»	152
Ripercorri i passi fondamentali	»	152
Lecture e approfondimenti	»	153
Pillole Skilla	»	153
11. Metodi e strumenti	»	154
1. Consulenza	»	155
2. Problem solving	»	157
3. Project management	»	162
4. Comunicazione	»	165
5. Lavoro di gruppo	»	170
6. Piattaforme e applicazioni di condivisione	»	175
7. Responsabilità e affidabilità	»	177
Da tenere a mente	»	178
Ripercorri i passi fondamentali	»	179
Lecture e approfondimenti	»	179
Pillole Skilla	»	180
12. Visibilità e reputazione online	»	181
1. L'autovalutazione	»	182
2. Le cerchie	»	183
3. Lo scambio di contenuti	»	187
4. La partecipazione	»	188
5. Virtuali e sociali	»	189
6. Self marketing	»	191
7. Regalare e vendere	»	195
Da tenere a mente	»	195
Ripercorri i passi fondamentali	»	196
Lecture e approfondimenti	»	196
Pillole Skilla	»	197
Conclusioni	»	199



Dodici passi per fare smart working

*All'inizio le ali pesano più delle catene,
perché con le catene non ci era richiesto di sollevarci in volo.*
Luigina Sgarro

Com'è il lavoro oggi? È un posto fisso a cui legarsi e restar legati possibilmente per tutta la vita oppure una base da cui spiccare il volo per realizzare in pieno le proprie potenzialità?

Con la bella frase citata, la psicologa Sgarro ha concluso un suo corso, sintetizzando in una potente e suggestiva immagine la condizione di molte persone nei loro rapporti col posto di lavoro, con la professione, con il modo di guadagnarsi la pagnotta.

Lo smart worker è un nuovo lavoratore che si libera dalle catene e vola, se ha solide ali, o che perde la sua base e svolazza intorno, se ha le ali di un pollo.



Come sarà il lavoro fra una ventina di anni, ossia quello riservato ai bambini di oggi? Ci saranno ancora posti fissi e contratti a tempo indeterminato o tutto sarà fluido e legato solo a progetti specifici? Come prepararsi ai nuovi scenari del lavoro dipendente, indipendente, flessibile, precario, non pagato, svanito? Come porsi di fronte alla sopravvivenza da soli, in gruppo, come professionisti, come lavoratori vecchi e nuovi, full-time e part-time? Come formarsi e trasformare ciò che si sapeva per adattarlo ai nuovi scenari? Come riprogettarsi e autopromuoversi? Come diventare autonomi, responsabili degli impegni presi, autodisciplinati? Come organizzare il proprio tempo e i propri luoghi di lavoro, di svago, di studio, di vita privata?

Questi sono i problemi che ci porremo nel nostro percorso che si muove dall'occupare un **posto di lavoro** al cogliere le **opportunità di lavoro**, dall'osservare un orario di lavoro al rispettare la scadenza di consegna, dall'essere dipendenti all'essere responsabili, dall'eseguire decisioni predisposte da altri al decidere sul campo volta per volta.

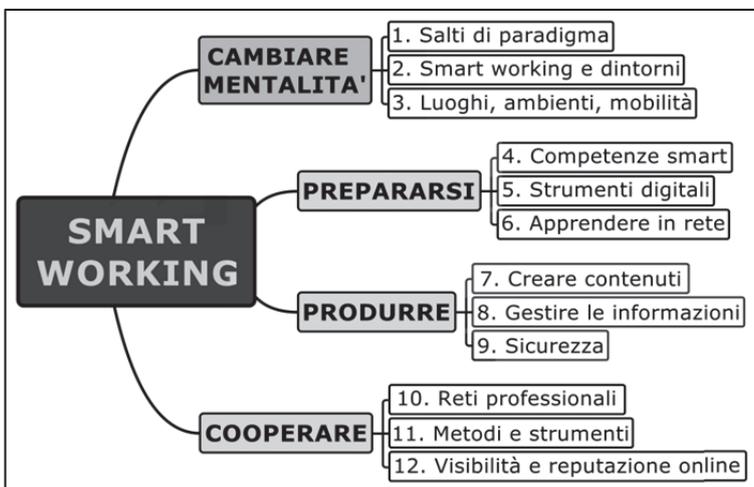
Lavoro dipendente	Lavoro smart
Posto di lavoro	Opportunità di lavoro
Orario	Scadenza
Dipendente	Responsabile
Subire decisioni altrui	Prendere decisioni
Eseguire compiti	Risolvere problemi

È un percorso di **problem solving** giacché, a monte di qualsiasi processo di trasformazione, ci sono soluzioni di problemi o problemi

da affrontare in modo nuovo, e oggi sempre più il lavoratore di tecnica e di intelletto non deve occupare un posto e scambiare ore di vita per buste paga, ma deve produrre valore per sé e per quelli che utilizzano il suo lavoro.

Il libro si rivolge a lavoratori, assunti e a contratto, che da dipendenti vogliono diventare indipendenti, liberi professionisti che vogliono sviluppare reti di cooperazione, studenti e diplomati che vogliono affrontare le novità del mondo del lavoro, persone che vogliono migliorare il loro rapporto fra vita e lavoro, rendersi meno dipendenti dalle decisioni di altri, più capaci di galleggiare nelle turbolenze dei nostri tempi, più attrezzati per combinare diverse modalità di lavoro e possibilità di guadagno.

Per affrontare la transizione verso i nuovi scenari del lavoro e della tecnologia si devono assumere quattro atteggiamenti: cambiare mentalità, prepararsi, produrre, cooperare. Per ognuno di essi faremo tre passi.



Il **percorso di 12 passi** ci farà da guida. Un passo la settimana e in tre mesi avremo le idee più chiare su quanto possiamo e non possiamo fare nel mondo digitale che è pronto ad accogliere smart worker pieni di buona volontà.

Ecco dunque, in 12 passi, 12 problemi da porci per passare dal lavoro tradizionale al lavoro smart.

CAMBIARE MENTALITÀ

1. **Salti di paradigma.** Il paradigma è il modo con cui ragioniamo abitualmente su un certo argomento. Il salto di paradigma è il passaggio, anche brusco e radicale, da un modo di pensare tradizionale ad un nuovo modo di vedere le cose.
2. **Smart working e dintorni.** I concetti chiave del nuovo lavoro sono l'eleganza, che ottimizza le soluzioni, l'agilità, che si adatta alle turbolenze, e la mobilità, che permette di vivere e lavorare da qualsiasi posto.
3. **Luoghi, ambiente, mobilità.** Cambiare gli ambienti della casa e dell'ufficio, cambiare il modo di spostare persone e oggetti, cambiare il modo di muoversi o restare fermi.

PREPARARSI

4. **Competenze smart.** Che cosa bisogna saper fare per comunicare e lavorare a distanza, in coworking, su progetti agili.
5. **Strumenti digitali.** Strumenti di comunicazione e condivisione per organizzare il lavoro e per svolgerlo in modo smart.
6. **Apprendere in rete.** Non è tanto importante sapere le risposte, ma farsi le domande e cercare le risposte in rete.

PRODURRE

7. **Creare contenuti.** Testi, immagini, calcoli, progetti. Le materie prime, i semilavorati e i prodotti finiti delle imprese smart.
8. **Gestire le informazioni.** Storage and retrieval: archiviare i dati in modo da poterli recuperare agevolmente.
9. **Sicurezza.** Proteggere dati ed accessi, bonificare gli ambienti: le sfide del lavoro a distanza.

COOPERARE

10. **Reti professionali.** Dalle intranet ai social network, come creare e alimentare le proprie cerchie.
11. **Metodi e strumenti.** La cassetta degli attrezzi dello smart worker.
12. **Visibilità e reputazione online.** Se non sei visibile in rete non esisti.

Il filo rosso che collega tutti questi argomenti è la trasformazione del lavoro da ottenimento di un salario in cambio dell'occupazione di un posto a compenso e soddisfazione per la produzione di valore. Il binomio salario/lavoro paga anche un lavoro improduttivo, antieconomico, inutile, dannoso. Il compenso a risultati ottenuti, a prodotti,

servizi e conoscenze funzionanti e utilizzabili, favorisce l'innovazione, la produttività, l'evoluzione delle persone e delle organizzazioni. Oggi molti lavori non richiedono più la presenza fisica del lavoratore accanto alla macchina. Si può lavorare da qualsiasi posto dato che le nuove tecnologie dell'informazione permettono di entrare in reti e nuvole di dati da qualsiasi computer, tavoletta, telefono.

1. La filosofia smart

L'aggettivo "smart" in inglese significa "brillante", "elegante", "intelligente". Applicato al lavoro, è usato per indicare sia un lavoro "intelligente", all'altezza di autonomi problem solver, sia un lavoro "stupido", come quello svolto da esecutori di ordini e procedure; ma è utilizzato anche come iniziali di specifico, misurabile, autonomo, realistico, tempificato, aggettivi usati per definire correttamente un obiettivo, e che vengono qui applicati al nuovo modo di lavorare, che si basa proprio sul raggiungimento di obiettivi.

È senz'altro più intelligente risparmiare carta, energia e tempo grazie alle nuove tecnologie, invece che continuare ad occupare uffici con traffico pendolare e trasporto di faldoni.

Ed è smart un lavoro che assegna compiti e obiettivi specifici (devi fare questa cosa), misurabili (deve avere questi requisiti), autonomi (devi prendere decisioni e risolvere problemi), realistici (puoi accettare solo lavori consentiti dalle risorse di cui disponi), tempificati (devi consegnare la cosa funzionante entro il 22 febbraio pomeriggio).

L'**agile working**, che in molti casi si usa con lo stesso significato di smart working, è riferito a lavori su progetti ad output incerto, come un sito web che viene precisato man mano che si fa. Un progetto agile può essere realizzato da un team progettuale non smart, ma viene meglio se è affidato ad un team smart.

Lo smart working è una versione più moderna e organica del lavoro flessibile e del telelavoro. Il **lavoro flessibile** è più generico e indica un lavoro non legato ad un posto e ad un orario, ma a contratti a tempo determinato. Il **telelavoro** è un lavoro dipendente da svolgere fuori dall'azienda, con stipendio e ruolo ben definiti e uso di apparecchiature e software dell'azienda. La disarticolazione del lavoro tradizionale di dipendenti che spesso trascorrevano tutta la vita facendo carriera nella stessa azienda da una parte genera precariato e disoc-

cupazione, dall'altra favorisce la gig economy, economia dei lavoretti che si fanno per arrotondare uno stipendio o per sbarcare il lunario vivendo alla giornata. Ne deriva una società più dinamica, ma più instabile per la difficoltà di pianificare il futuro.

2. Le tre "B"

Lo smart working si basa su tre punti fondamentali, le tre "B", iniziali dei nomi inglesi behaviours, bytes e bricks.

Behaviours (comportamenti): per avviare un processo di cambiamento in senso smart si parte dall'analisi del modo di lavorare attuale. Si analizza ciò che facciamo noi, ciò che ci impone l'organizzazione di cui facciamo parte, i comportamenti di fornitori, clienti e committenti. Che cosa può essere cambiato per adattarsi alle nuove tecnologie e per coglierne al meglio le opportunità?

Bytes (tecnologie): dopo aver analizzato i comportamenti da conservare e quelli da cambiare, si passa alle tecnologie. Come sono organizzato per poter lavorare a distanza? So usare il cloud computing? Come e quanto uso i dispositivi mobili?

Bricks (spazi fisici): infine, comportamenti e tecnologie devono trovare riscontro negli spazi e nelle strutture in cui si lavora. Dal posto di lavoro alla sala riunioni, dalla casa al quartiere, dal mezzo di trasporto agli ambienti di svago e di relax: tutto deve essere riprogettato per adeguarsi ai nuovi modi di lavorare e di vivere.

3. La normativa

Il decreto legge approvato in Italia nella primavera 2017 "promuove il lavoro agile quale modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato stabilita mediante accordo tra le parti, anche con forme di organizzazione per fasi, cicli e obiettivi e senza precisi vincoli di orario o di luogo di lavoro, con il possibile utilizzo di strumenti tecnologici per lo svolgimento dell'attività lavorativa [...] allo scopo di incrementare la competitività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". "La prestazione lavorativa viene eseguita in parte all'interno di locali aziendali e, senza una postazione fissa, in parte all'esterno entro i soli limiti di durata massima dell'orario di lavoro

giornaliero e settimanale derivanti dalla legge e dalla contrattazione collettiva”.

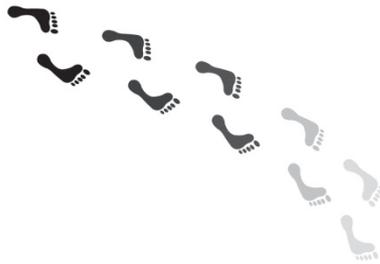
Il datore di lavoro è responsabile della sicurezza e del buon funzionamento degli strumenti tecnologici assegnati al lavoratore per lo svolgimento dell'attività lavorativa.

Lo stipendio e il trattamento normativo del lavoratore agile fanno riferimento al contratto collettivo.

4. Per saperne di più

Spremute Digitali (www.spremutedigitali.com) è un sito dedicato allo smart working da cui si può scaricare gratuitamente un e-book che spiega bene che cosa si debba intendere per smart working e come si possa realizzare al meglio un progetto di trasformazione personale o organizzativo.

http://www.corrierecomunicazioni.it/digital/47187_smart-working-italia-al-via-ecco-le-novita.htm





1

Salti di paradigma

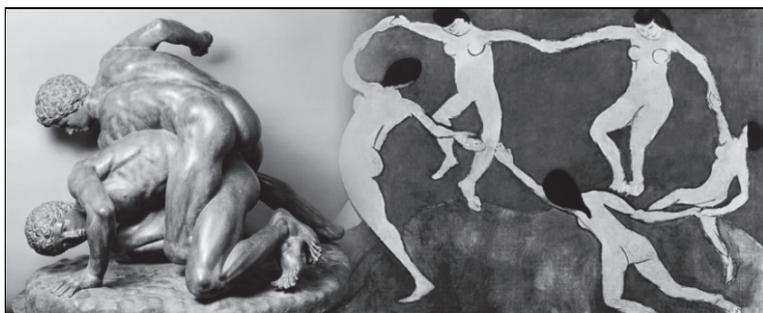
Assistiamo al tramonto di un'era economica grandiosa, quella del capitalismo, ma stiamo anche vivendo la nascita di un nuovo paradigma che trasformerà il nostro modo di vivere e di fare business: l'economia collaborativa.

Jeremy Rifkin

Finora l'economia si era basata sulla competizione fra persone e imprese. *"Homo homini lupus"*, *"mors tua vita mea"* sono antichi detti secondo cui l'uomo è un lupo per l'avversario e tenta di annientarlo per sopravvivere. Questo poteva avere un senso in un mondo difficile, avaro di risorse, basato su beni fisici che dovevano essere conquistati togliendoli ad altri.

Con le tecnologie dell'informazione si sta passando in un mondo di relazioni, di collaborazione, perché conta più accedere ad una risorsa che possederla, conta più avere una o più cerchie di amici, parenti, colleghi, che stare da soli.

Il passaggio dalla competizione alla cooperazione richiede un **salto di paradigma**, un cambiamento nel modo di pensare. Passare da un gioco in cui chi vince lo fa a danno di chi perde ad un gioco in cui si vince o si perde insieme è come passare dal pugilato alla danza.



Il passaggio dalla lotta greca antica al lusso, calma e voluttà delle fanciulle danzanti di Matisse visualizza il salto di paradigma che occorre per passare dalla competitività del gioco win-lose alla cooperazione del gioco win-win. Il gioco a somma zero implica che se io vinco, tu perdi. Il gioco a somma diversa da zero ammette la possibilità di vincere o perdere insieme.

Nell'economia degli oggetti se ti do un oggetto io non ce l'ho più, nell'economia dell'informazione se ti do una conoscenza io continuo ad averla. In un mondo chiuso e gerarchico mi devo proteggere dai nemici. In un mondo aperto e interconnesso devo interagire con gli altri per esistere.

1. Il salto di paradigma

Quanto di ciò che pensiamo, diciamo, decidiamo, facciamo, dipende da nostre idee originali e quanto obbedisce a strutture, regole, schemi e pregiudizi che usiamo in modo talmente automatico da non accorgercene più?

Ogni nostro pensiero è la conseguenza finale di un **paradigma mentale** che sta a monte e che usiamo in modo automatico. È uno strumento importante del nostro cervello che tende a risparmiare le sue attività, e quindi ad usare in automatico cose ripetitive dandole per scontate, senza doverle rielaborare ogni volta.

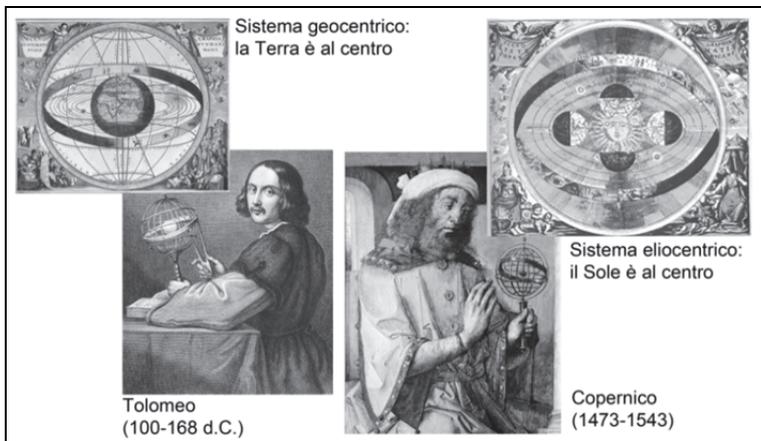
È un po' come camminare o afferrare un oggetto: lo facciamo in automatico, senza pensarci. Ma al tempo stesso è un condizionamento, perché ci fa pensare in un modo piuttosto che in un altro. E allora è facile che i nostri giudizi diventino pregiudizi.

Il **paradigma** è un modello di riferimento. In grammatica è per esempio la coniugazione di un verbo in base alla quale si coniugano tutti i verbi. In tassonomia è una struttura ad albero, con un tronco che si divide in rami sempre più sottili.

Il cambiamento di paradigma è stato studiato in ambito scientifico da Thomas S. Kuhn che, nel 1962, ha scritto *La struttura delle rivoluzioni scientifiche*. La scienza si basa sulle teorie correnti finché una scoperta o una teoria ne rivoluzionano i principi, e allora si deve abbandonare il paradigma usuale per saltare in un altro paradigma, quello della nuova scienza.

Per esempio, la cosmologia prima di Copernico si basava sul paradigma di Tolomeo secondo cui la Terra è al centro del sistema solare e tutti i corpi celesti le ruotano intorno. Copernico ha dimostrato che il Sole era al centro di un insieme di pianeti di cui fa parte anche la Terra.

Il paradigma geocentrico diventa così paradigma eliocentrico.



Un altro salto di paradigma è rappresentato dalla nave che nel secolo scorso era considerata un mezzo di trasporto, mentre ora è diventata un parco divertimenti galleggiante ed extraterritoriale.

L'arte figurativa si basa sul paradigma che la pittura e la scultura debbano rappresentare forme somiglianti a quelle che si percepiscono nella realtà; l'arte astratta si basa sul paradigma che pittura e scultura debbano costruire forme indipendenti da tutto ciò che non sia pittura e scultura.

La famiglia intesa come padre, madre e un paio di figli è un paradigma a cui si contrappone il paradigma della famiglia intesa come