

## Libro del mese: Riprogettare il lavoro

Libro del mese: Riprogettare il lavoro

Libro del mese: Riprogettare il lavoro

Edizioni **Franco Angeli**, 2022

pp.215, ? 25.00

Perché leggerlo: La pandemia ha creato un'opportunità unica per ripensare il lavoro e riprogettarlo mettendo in discussione assunti fino a ieri inviolabili, e ha costruito nuove narrazioni affinché il lavoro diventi un più significativo, più produttivo, più agile. Lynda Gratton spiega come riuscirci, in quattro fasi trasformative.

Come sarà il futuro del lavoro, sempre che il futuro ci riservi ancora un lavoro? Come cambieranno le organizzazioni e gli ambienti in cui svolgerlo? Quali saranno le nuove skill più richieste? E soprattutto, come resettare il proprio mindset per far fronte ai cambiamenti? Domande impellenti che hanno prodotto un'ampia letteratura. Autrice di spicco su questi temi è Lynda Gratton, professore di Management Practice alla London Business School, direttrice del corso Future of Work. Nel 2010 ha realizzato un Consorzio che riunisce i dirigenti di oltre 90 aziende per condividere idee e soluzioni sul futuro del lavoro. Le sue ricerche, egregiamente sintetizzate in questo libro, illustrano una solida metodologia di redesign del lavoro e la consolidano con case study illuminanti.

Le quattro fasi del processo di redesign sono le seguenti. 1) Partire dal comprendere quali risorse sostengono oggi la produttività delle imprese. Gratton ne indica quattro: energia, concentrazione, coordinamento e cooperazione. Passa poi ad esplorare in che modo le reti umane possono creare flussi di conoscenza forti, e quale peso avrà la tecnologia nel creare legami interpersonali e inter-professionali. Infine, invita a capire cosa vogliono le persone e che cosa le fa sentire coinvolte in questa nuova era che lei chiama multifasica dove "Il tradizionale ciclo di vita (studio-lavoro-pensionamento) si sta sempre più frammentando. Le persone vivono fasi diverse nei diversi periodi della loro vita. L'età e le competenze non hanno più barriere in entrata. La formazione diventa continua. La versatilità di ruoli e competenze frequente.

2) Reinventare il futuro. Riprogettare il design del lavoro, sia quello sincrono (che promuove la cooperazione) che quello asincrono (che favorisce la concentrazione, minacciata dal sovraccarico di informazioni e dalla velocità. 3) Modellare e testare le idee e chiedersi: il modello di redesign adottato è adeguato rispetto alle scelte future dell'impresa? Renderà possibile le transizioni tecnologiche in atto? 4) Ultima tappa, Agire per mettere in atto il modello ideato dalla Gratton e creare nuove modalità di lavoro, riprogettando il ruolo del manager come coach e promuovendo la co-creazione di soluzioni operando in una logica botton-up che appiattisce le gerarchie e ridimensiona le reti di potere.

Riprogettare il lavoro, coniuga concretezza e solidità metodologica. Mostra nuove strade per riprogettare il lavoro. Riporta casi di imprese di successo già incamminate in questa direzione come Unilever, Microsoft, IBM, TCS, e molti altri; tutte esperienze dalle quali apprendere come cambiare i propri modelli organizzativi e di gestione operativa. Per ognuna delle quattro fasi del processo il testo solleva domande che invitano all'autoriflessione, a ripensare dove siamo oggi per prepararsi a costruire il domani.

Recensione di Raul Alvarez - partner INALTO