

## CULTURA AGILE IN UN'ORGANIZZAZIONE INTELLIGENTE PER GESTIRE LA CRISI E ANTICIPARE IL FUTURO

Riflessioni a margine dell'esperienza di confinamento e ripartenza dovuta alla pandemia.  
Opportunità da cogliere e rischi da evitare.

**Il lavoro Agile è un termine complesso**, attualmente tornato di moda, che può essere definito come uno spettro di modalità di lavoro che consente alle persone di lavorare per la loro organizzazione quando, come e dove preferiscono, all'interno di un determinato modello organizzativo che li supporta, andando incontro alle loro esigenze, pur mantenendo le logiche di efficienza ed efficacia dell'organizzazione moderna.

Questa metodologia è derivata concettualmente dal cosiddetto “Lavoro Basato sulle Attività (LBA)” - *Activity Based Working (ABW)*<sup>1</sup> – un'intuizione della fine degli anni 70 del secolo scorso da parte dell'architetto americano Robert Luchetti, attorno a cui si è poi sviluppata la riflessione organizzativa da parte di Eric Veldhoen, un consulente d'impresa olandese che ne strutturò il modello. Adottare cambiamenti ‘agili’ nel posto di lavoro può portare valore aggiunto alle imprese, ottimizzare la loro forza lavoro e ridurre gli spazi fisici necessari per le attività dell'impresa. Il LBA riconosce che le persone svolgono differenti attività nel loro lavoro quotidiano e pertanto hanno bisogno di una certa varietà di ‘setting’, supportati dalle giuste tecnologie, dai giusti spazi e dalla giusta cultura per portare avanti efficacemente il lavoro. Per costruire un ambiente di lavoro basato su questo approccio, il LBA prevede la progettazione di uno spazio che sia specificatamente disegnato per andare incontro alle esigenze fisiche, virtuali e relazionali degli individui e dei team. Ancora più importante, il LBA enfatizza la creazione di una cultura di connessione-relazione, responsabilizzazione, fiducia e supporto reciproco che valorizza e potenzia sia gli individui, sia i team e l'organizzazione tutta. In altre parole, il LBA trasforma il lavoro in qualcosa che la persona sente di *poter e voler* fare, piuttosto che un posto dove stare.

**Activity Based Working** è quindi un termine utile per descrivere un modello di spazi lavorativi, vissuti in maniera flessibile ma organizzata, che migliora l'utilizzazione e la produttività del luogo di lavoro, in quanto i lavoratori sono posizionati, gestiti e collegati in maniera estremamente funzionale alle logiche organizzative e al benessere delle persone.

Il Lavoro Agile incoraggia e facilita una nuova esperienza del posto di lavoro che è innovativa, più produttiva ed intelligente. Per sostenere questo modo di lavorare, c'è bisogno di alcuni fattori, diversi ma tra loro integrati:

- un'adeguata **tecnologia di supporto**: piattaforme, connessioni, dispositivi, software
- un'efficiente **progettazione nel design degli uffici**: analisi delle esigenze e successiva rimodulazione degli spazi
- un'efficace **gestione dei posti di lavoro**: job sharing, remote team working
- una **leadership supportiva** focalizzata sull'ascolto e sul contenimento (V. più sotto)
- una **cultura organizzativa** fondata sulla fiducia, la trasparenza, la responsabilizzazione.

---

<sup>1</sup> E. Veldhoen, *Art of Working* (2004)

## Il ruolo della Cultura organizzativa nel Lavoro Agile

Il lavoro Agile richiede un certo livello di adesione e di impegno da parte dello staff e dei vari dipartimenti/reparti. Affinché le strategie di change management siano efficaci e affinché la transizione complessiva sia un successo, l'adesione alla causa del Lavoro Agile deve essere integrata nella **cultura** aziendale, nei **comportamenti** del personale e nei **processi** di lavoro. In aggiunta, devono essere disponibili il giusto supporto e varie opzioni organizzative per velocizzarne l'adozione (per esempio nella distribuzione dei ruoli, delle funzioni e dei compiti ad esse collegati). Questo significa la costruzione di nuovi valori condivisi, nuove norme e regolamenti ove necessari, nuovi approcci di management basati sulla verifica dei risultati più che sul controllo dei compiti, e nuovi processi di trasferimento e di elaborazione delle informazioni.

Adottare un modello di lavoro Agile consente all'organizzazione di applicare un approccio moderno nell'organizzare i processi, i flussi di lavoro, ma anche la **strutturazione delle esperienze** che il personale vive nel luogo di lavoro. Le persone – infatti – avranno la possibilità di co-costruire la loro presenza negli spazi lavorativi, così come la responsabilità di ridefinire le relazioni comunicative interpersonali, in un'ottica di efficienza, di efficacia e anche di maggiore fiducia e cooperazione reciproca. L'approccio vincente è quello di far evolvere il modello da quella che viene definita "Connettività dei dipendenti" (*employee connectivity*), alla "Esperienza per i dipendenti" (*employee experience*). È il passaggio insomma dal Telelavoro al Lavorare nel Digitale. Con una felice espressione, Paul Cobban (Chief Data & Transformation Officer della DBS Bank di Singapore, 2019) ha chiamato questa trasformazione culturale "from Hardware to *Heartware*", che in italiano potremmo tradurre con: dal lavoro informatizzato all'informatica emozionale. È un bel salto indubbiamente; un salto che coinvolge in primo luogo la qualità della leadership nelle organizzazioni; una leadership che prevede - per essere efficace in questo nuovo modello di lavoro – una minor quantità di comunicazione gerarchica per dire ai collaboratori cosa fare e invece un maggior dialogo per comprendere i bisogni delle persone, sia in termini di efficienza lavorativa, sia in termini di benessere psicofisico. Mirare quindi ad un'esperienza emozionale di valore per i collaboratori significa qualcosa di più del semplice coinvolgimento, quanto piuttosto: elevare le loro competenze e capacità, fornire nuove tecnologie, offrire nuove opportunità di apprendimento, ma anche semplicemente manifestare un'attenzione sincera rispetto alla loro qualità della vita (*less checking up and more checking in* = meno controllo e più empatia). *“Abbiamo riconosciuto, da tempo, che in questo mondo di rapida digitalizzazione, la qualità dell'apprendimento rappresenta un differenziatore chiave della competitività. Noi siamo profondamente convinti del valore di essere un'organizzazione che apprende ed abbiamo creato una cultura che consente alle nostre persone una miriade di opportunità di apprendimento e di crescita delle competenze. Promuoviamo la curiosità dei nostri collaboratori incoraggiandoli a sperimentare, a celebrare anche gli insuccessi e a diventare essi stessi dei formatori.”* (P. Cobban)

**Il lavoro Agile rende possibile l'utilizzo degli spazi lavorativi in maniera più intensa e più efficiente** – consentendo a più persone di abitare spazi lavorativi, rispetto a quanto lo sarebbero in un modello tradizionale.

È stato rilevato che nelle organizzazioni in cui le persone 'possiedono' la loro scrivania, si creano delle enormi inefficienze, che portano a scrivanie e spazi per riunioni spesso sottoutilizzati anche per il 50% del tempo. Implementando lo smart working e gli spazi condivisi, le aziende possono

farne un uso decisamente più efficiente. Gli ambienti Agili generalmente consentono alle aziende di evitare traslochi in spazi più ampi (e più costosi) e nuovi acquisti immobiliari, in quanto rendono idonei gli spazi che già possiedono.

Questa nuova tipologia di lavoro richiederà, come abbiamo visto, una configurazione degli uffici facilitante, che consenta alle persone di lavorare nel quadro di un modello, dovunque sia meglio per loro (sia in ufficio che fuori), ottimizzando i loro compiti e i loro obblighi di lavoro.

Per esempio, se dei lavoratori hanno necessità di concentrarsi su compiti dettagliati, con un grande livello di accuratezza, probabilmente avranno bisogno di un ambiente di lavoro che sia luminoso e libero da distrazioni visuali o da rumori, così da poter avere un'esperienza di spazio lavorativo in linea con le attività analitiche da realizzare.

Altri collaboratori invece, che lavorano in maniera informale e collaborativa con il loro team, potrebbero necessitare di uno spazio d'incontro più convenzionale, con lo schermo a parete e una connessione di rete (per minimizzare le distrazioni e il rumore). Oppure potrebbero aver bisogno di uno spazio informale semplicemente per fare brainstorming e discutere questioni di lavoro, se la privacy e le distrazioni sono meno rilevanti. Si tratta insomma di applicare le intuizioni psico-sociali dei job-cluster legati alle personalità professionali<sup>2</sup> o agli Stili Sociali<sup>3</sup> in una dimensione di spazi adatti ad ogni tipologia di personalità-lavoro.

Per capire quanto sia adatto al lavoro Agile il proprio ufficio, si può fare richiesta a società di consulenza specificatamente attrezzate per questo che, sulla base degli strumenti a disposizione, effettuano delle analisi relativamente sia agli spazi di lavoro, sia alla strategia di business propria di ogni azienda. Advanced-Workplace, ad esempio, utilizza lo strumento del *Workplace Utilization Studies* per misurare l'utilizzo di ogni postazione di lavoro e gli spazi comuni per un periodo di due settimane – fornendo una buona comprensione delle necessità e delle richieste delle differenti aree organizzative, così da poter poi progettare gli spazi in maniera finalizzata alle esigenze.

## L'Organizzazione Agile – Strategie, Pratiche, Comportamenti

### Organizzazione Agile

*“Alla DBS Bank stiamo cercando di cambiare dalle fondamenta il modo in cui lavoriamo, cosicché le nostre decisioni, le interazioni e i principi di progettazione del lavoro siano tutti influenzati da comportamenti agili e da un completo allineamento con i nostri clienti. In quest'ottica abbiamo ristrutturato il modo in cui lavoriamo affinché i prodotti che costruiamo siano disegnati allo scopo e il processo consenta l'iterazione e la rapidità di presenza sul mercato” (P.Cobban).*

Pertanto, organizzazione agile significa non solo la capacità di ripensare il proprio modello di lavoro, i propri spazi e le modalità con cui avvengono i processi organizzativi, ma anche capacità di

---

<sup>2</sup> J.L. Holland (1973). *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*

<sup>3</sup> D.W. Merrill, R.H. Reid. (1999). *Personal styles and effective performance*

rendersi flessibili e proattivi di fronte alle situazioni di crisi. Per esempio, durante questa fase di pandemia, le aziende hanno potenzialmente a disposizione tre opzioni di adattamento<sup>4</sup>:

### **Strategia 1: Stessi Prodotti, Canali Differenti**

Una risposta proattiva al COVID-19 è di offrire gli stessi (o simili) prodotti e servizi su un canale online. Questo può avvenire attraverso la digitalizzazione di prodotti fisici o, nel caso dei servizi, attraverso una soluzione di consegna tecnologicamente mediata. Esempi virtuosi di questa strategia comprendono grandi società di cosmetici e grandi aziende di abbigliamento sportivo, che dopo aver visto un calo drastico degli ingressi nei loro negozi, si sono prontamente convertite all'e-commerce in maniera innovativa e massiccia, anche trasformando alcuni loro dipendenti da commessi a *influencer* digitali.

### **Strategia 2: Stessa Infrastruttura, Prodotti Differenti**

COVID-19 sta smorzando la domanda di molti prodotti e servizi, col risultato di rendere sottoutilizzate delle importanti infrastrutture organizzative. Le fabbriche lavorano a ritmo ridotto; bar, ristoranti, hotel e centri congressi sono svuotati; molti fornitori di servizi non vengono utilizzati.

Mentre il bisogno di certi servizi e prodotti è crollato, per altri la domanda è alta e addirittura in crescita. Alcune organizzazioni stanno avvantaggiandosi di questo cambiamento rendendo utilizzabili infrastrutture esistenti per la produzione di prodotti differenti o per offrire nuovi tipi di servizi. Esempi emblematici in questo senso vi sono tra i produttori di profumi o di alcolici che si sono trasformati in produttori di disinfettanti sanitari, o le fabbriche di automobili che si sono reinventate produttrici di macchinari per la ventilazione polmonare.

### **Strategia 3: Stessi Prodotti, Infrastrutture Differenti**

Dovendo lottare improvvisamente con un aumento della domanda dei loro prodotti o servizi, alcune imprese hanno bisogno di aumentare rapidamente la loro infrastruttura per aumentare la produzione e/o la capacità di consegna. Trovare nuove infrastrutture è più facile a dirsi che a farsi e spesso richiede la collaborazione con partner esterni, ma numerose organizzazioni nel mondo stanno attivando degli approcci innovative per far fronte a queste difficoltà.

Amazon ha annunciato recentemente che sta cercando di assumere 100.000 collaboratori supplementari negli Stati Uniti per far fronte alla domanda crescente di persone costrette a casa che diventano improvvisamente compratori online. Amazon ha così costruito un partenariato con la società Lyft (trasporti e consegne B2B), che invece sta attraversando un momento di drammatico calo delle richieste e delle tariffe.

Queste opzioni, ed altre da inventare, dipendono anche da quale scenario si andrà configurando nelle prossime settimane/mesi. Lo scenario migliore prevede un vaccino rapidamente disponibile e somministrabile su larga scala in tempi molto brevi; in questo caso è pensabile che la ripartenza

---

<sup>4</sup> M. Wade & H. Bjerkan (April 17, 2020). *Three Proactive Response Strategies to COVID-19 Business Challenges*; MIT Sloan Management Review

segua il classico modello a V, con un recupero abbastanza veloce del PIL globale. L'altro scenario, che per alcuni sarà determinato dalla prolungata convivenza con il virus (e il possibile contagio) – e che per altri sarà comunque presente in certe proporzioni anche nell'ipotesi del vaccino disponibile - prevede lo sviluppo di nuovi modelli sociali, con conseguente cambiamento delle abitudini delle popolazioni a livello comunitario e a livello individuale. In questo quadro, non è saggio predisporre ora un modello di semplice ripristino dell'offerta (Baban, 2020<sup>5</sup>), in quanto sta cambiando la domanda stessa, cioè le abitudini e gli atteggiamenti dei consumatori. La crisi pandemica ha inoltre messo in luce la vetustà dello sguardo con cui la politica, almeno nel nostro Paese, guardava ai cosiddetti “settori strategici”, fin qui considerati gli armamenti (sic!), le telecomunicazioni, l'energia. Per decenni abbiamo abbandonato il sanitario, l'istruzione, l'agroalimentare, la mobilità urbana. Vi sarà quindi un riposizionamento strategico che comporterà anche una nuova, o rinnovata, presenza dello Stato in alcune filiere produttive, a cui si affiancherà un sostanziale ‘re-shoring’ di molte imprese attualmente delocalizzate, con un accorciamento delle filiere globali atto a garantire la continuità produttiva anche in presenza di limitazioni in altri Paesi (pensiamo ad esempio al caso delle componenti per l'*automotive* tedesco bloccate in Italia dal nostro lockdown).

## Leadership Agile

La gran parte dei leader e dei manager ritiene che l'elemento essenziale (a volte unico) della leadership sia la ‘vision’. Ma questa infatuazione per la vision tende a nascondere un problema più grande, e più concreto, cioè una concezione di leadership disincarnata, separata dal corpo<sup>6</sup>, che quindi rimane sullo sfondo della visione, come qualcosa di strumentale e non di integrale. In effetti, le visioni- da sole – producono un certo qual incantesimo sulle nostre menti, ma difficilmente generano effetti positivi sui nostri corpi. Quello che di fatto succede nella maggior parte dei casi è che noi sacrifichiamo i nostri corpi per seguire queste visioni, vuoi per esempio nel caso di morire in battaglia o di esaurirci per eccesso di lavoro a favore delle nostre organizzazioni (Cfr. qui sotto la drammatica realtà dei ‘karoshi’ in Giappone). Visione e mistica sono spesso equivalenti: ci richiedono un sacrificio che si dice valga la pena, ma molto raramente è effettivamente così. Come possono innescare in noi un fuoco motivazionale, altrettanto rapidamente possono bruciarci. La sola vision quindi non è né funzionale, né sostenibile; e questo appare ancora più chiaramente nei momenti di cambiamento o di crisi improvvisa, quale quello che stiamo attraversando ora a causa della pandemia da Covid-19. Una leadership efficace, specie in tempi di crisi, ha bisogno di associare alla vision il **contenimento supportivo** (*holding*), vale a dire la capacità di contenere e gestire le componenti emotive dei collaboratori, aiutandoli allo stesso tempo ad interpretare i segnali che arrivano dall'esterno. Il termine ‘holding’ è stato a suo tempo connotato in maniera precisa dal famoso psicoanalista inglese Donald Winnicott<sup>7</sup> che, confutando l'interpretazione di Freud sulla genesi della neurosi derivante dalla limitazione sociale dei nostri istinti, asseriva invece che essa era il prodotto della incapacità della società di promuovere il nostro potenziale. Secondo Winnicott, i genitori che ‘contengono e supportano’ bene i figli, non li tengono al riparo dai problemi e dalle criticità della vita, ma semplicemente ne attutiscono l'impatto affinché essi possano elaborare lo stress e sappiano trovare le parole e i comportamenti più funzionali a narrarlo

---

<sup>5</sup> A. Baban, *L'Economia e il Sistema Paese: cosa cambiare dopo lo choc*. Intervento al webinar “Anticipare il futuro”, 14 aprile 2020.

<sup>6</sup> G. Petriglieri, *The Psychology Behind Effective Crisis Leadership*; Harvard Business Review, 20 Aprile 2020

<sup>7</sup> D.W. Winnicott, *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. (scritti dal 1957 al 1963)

e ad affrontarlo. Nello stesso modo, *mutatis mutandis*, un leader può aiutare i suoi collaboratori a leggere con chiarezza la realtà, può veicolare tutte le informazioni che contribuiscono a delineare un quadro, il più esplicito possibile, delle situazioni, bloccando in questo modo la diffusione di gossip o cattiva informazione, e rendendo possibile una gestione cooperativa e convinta delle situazioni critiche. I leader quindi possono fornire un *holding* organizzativo rafforzando la struttura e la cultura dei team e dell'organizzazione stessa, per esempio mettendo in campo processi e politiche di gestione che rassicurino i lavoratori rispetto alla garanzia del posto di lavoro (ove possibile) o di accompagnamento e sostegno verso l'uscita (se necessario), alla sicurezza degli ambienti, alla cura che l'azienda intende porre nelle questioni che li preoccupano. Naturalmente, per quanto sia fondamentale la capacità di un leader di 'contenere e sostenere' i suoi seguaci nei momenti di crisi, molto può essere fatto anche dai collaboratori. Ogni persona che lavora in un'organizzazione può fornire un contributo importante al contenimento emotivo e al supporto sociale. Il supporto tra pari è una componente rilevante per la costruzione di una cultura organizzativa basata sulla fiducia, sulla responsabilità, sulla cooperazione; tutti elementi che – insieme – contribuiscono a tenere la nave sulla rotta anche durante la tempesta.

## Comportamenti e Competenze Agili

Come abbiamo visto, una leadership efficace in tempi di crisi ha bisogno di empatia, ascolto, contenimento emotivo, rassicurazione, supporto e trasparenza. L'innovazione delle modalità di lavoro che il Lavoro Agile promuove di per sé, può diventare ancora più efficace se il leader stimola e rinforza quei comportamenti collettivi che contribuiscono a creare una Cultura Agile. Assieme alla strategia di un posto di lavoro agile vengono infatti comportamenti nuovi, più sociali ed intelligenti. Questi nuovi comportamenti porteranno le persone a sentirsi più a loro agio nell'utilizzare lo spazio a seconda del loro effettivo bisogno e a chiarire il loro effettivo contributo all'organizzazione, non solo in termini di produttività, ma anche di socialità. Oggi, quando si parla di *digital working*, non si deve pensare che anche le relazioni si digitalizzino; un conto è la connettività (certamente sempre più elevata), altro è la relazionalità (che invece è stata impattata duramente dalla rivoluzione IT degli ultimi due decenni). Un lavoro agile deve anche essere sostenibile socialmente, tanto che è stato introdotto il termine di *humanize work*, proprio per indicare una prospettiva di umanizzazione del lavoro nell'era digitale.

È importante quindi coltivare una cultura che incoraggi i dipendenti ad utilizzare la nuova flessibilità in ufficio per costruire nuove relazioni, più empatiche e più funzionali ai processi tecnologici di digitalizzazione avanzata cui andremo incontro. Come dicevamo poc'anzi, 'connessione' non significa automaticamente 'relazione', anzi – molto spesso – l'alta connettività tende a ridurre gli spazi emotivi e di vera socialità tra le persone in quanto cresce esponenzialmente la quantità di flussi comunicativi, tanto che si perde in qualità e significato degli stessi (un caso esemplare in questo è l'*overloading* di mail che vengono quotidianamente immesse nella comunicazione organizzativa, spesso con ridondanti 'copia per conoscenza', che appesantiscono i flussi senza aggiungere né informazioni utili, né relazionalità positiva). Inoltre, il massiccio utilizzo di piattaforme per le videoconferenze o videolezioni come Skype, MsTeams, Zoom e simili, presenta aspetti psico-sociali del tutto nuovi e poco considerati. Per esempio, il fatto che con queste tecnologie noi non solo possiamo vedere in faccia i nostri interlocutori (elemento di assonanza con

gli incontri fisici nella normalità), ma anche “vedere la nostra faccia”. È appena il caso di ricordare che una delle poche parti del nostro corpo che normalmente non vediamo è proprio il nostro volto, tanto che “persona” in greco non sono tanto io, quanto chi mi sta “davanti agli occhi”: προ'σποσ. (Bertola, 2020)<sup>8</sup>. Ecco quindi che si sta presentando una nuova e inaspettata possibilità non solo di relazione, ma anche di percezione di noi stessi, in un quadro sistemico di aperture, insight, feedback incrociati e riposizionamenti personali e collettivi su cui gli scienziati avranno molto da scrivere.

Un altro tema molto attuale, che è di fatto collegato ai comportamenti e alla cultura organizzativa, è quello della riduzione delle ore di lavoro effettivo, a parità di retribuzione. Si veda in tal senso la proposta di legge dell'attuale ministra del Lavoro Catalfo, in parte simile a quella a suo tempo presentata dal PD (Lepri, Martina, Orlando e altri). Si tratterebbe, in buona sostanza, di ‘staccare’ una parte dei dipendenti dal lavoro quotidiano per consentir loro di partecipare a percorsi formativi per la crescita delle loro competenze, specie digitali, in un’ottica maggiormente organizzata e strutturata rispetto a quanto già avviene con i Fondi Paritetici interprofessionali. Per quanto vi siano ancora delle resistenze da parte di alcuni soggetti di rappresentanza imprenditoriale, là dove riforme analoghe sono già state sperimentate (Francia e Portogallo ad esempio) appare che sia il benessere dei lavoratori, sia la loro produttività siano aumentate [Cfr. analisi realizzata per *Lavoce.info* dall'economista dell'Ocse, Andrea Garnero, insieme a Cyprien Batut e Alessandro Tondini della Paris School of Economics]. Si tratta, in ogni caso, di ripensare completamente le categorie di spazio e di tempo nelle aziende. Siamo chiamati a costruire ecosistemi intelligenti, dove la fruizione degli spazi di lavoro, i tempi di lavoro e non lavoro, la mobilità dei cittadini e il sistema di istruzione-formazione vanno non solo aggiornati, ma profondamente innovati, cercando questa volta non solo di ‘reagire’, ma di anticipare, magari mediante l'utilizzo dello “strategic foresight” in sostituzione dell'obsoleto ‘forecasting’. Se la prima Rivoluzione industriale puntava al superamento dei limiti fisici dell'uomo, la 2° e soprattutto la 3° Rivoluzione, quella tecnologica, ha come obiettivo il superamento dei limiti cognitivi dell'essere umano (Bentivogli, 2020)<sup>9</sup>. Ci sono però due considerazioni da fare a questo punto: la prima - il corpo rappresenta naturalmente un confine, uno spazio e una modalità insieme di abitare il mondo all'interno di possibilità di cui abbiamo (e conserviamo) domestichezza; la seconda - la mente (la sfera cognitiva) è potenzialmente infinita (vedasi il film visionario “Lucy”, di Luc Besson, 2014) e non vede confini, in quanto le sue possibilità di espansione analitica, elaborativa e creativa sono potenzialmente agite in miliardi di scambi neuronali. Questo significa che se il lavoro perde – o riduce – la sua tradizionale presenza in spazi circoscritti, definiti, razionalmente e culturalmente connotati, quali la fabbrica, l'ufficio, lo studio, il laboratorio, ecc., le possibilità di sconfinamento sono molto alte, e ormai da più parti certificate. In Giappone, morire per eccesso di lavoro è così comune che è stata coniata una parola specifica per questa drammatica realtà: *karoshi*. Un recente libro bianco sul fenomeno *karoshi* ha rilevato che un lavoratore su cinque è a rischio di morte per eccesso di lavoro. E il professor Jeffrey Pfeffer, della Stanford University, ritiene che il posto di lavoro sia la quinta causa di morte negli Stati Uniti, in gran parte a causa della cattiva gestione (*mismanagement*) della forza lavoro, con un impatto di 120.000 morti all'anno<sup>10</sup>. Tra

---

<sup>8</sup> A. Bertola, *Qualche riflessione sulla “Pandemia” da Corona Virus*; in: *Diversi orientamenti nel comune disorientamento*, a cura di G. Ruggiero, Notiziario FIAP (aprile 2020)

<sup>9</sup> M. Bentivogli, *Lavoro di domani tra economia di guerra e operai 4.0*; Intervento al webinar “Anticipare il futuro”, 20 aprile 2020.

<sup>10</sup> Jenny Darmody, *Are we in danger of working ourselves to death?*; articolo su *siliconrepublic*, 20 giugno 2018.

l'altro, negli Stati Uniti, non esiste la cultura delle ferie così com'è concepita in Europa, tanto che la maggior parte dei lavoratori americani non usufruisce neppure delle poche ferie che avrebbe a disposizione<sup>11</sup>. È però ormai dimostrato che l'eccesso di lavoro non solo non migliora la produttività delle imprese, ma anche genera stress elevato e malattie nei lavoratori che si lasciano catturare da questo comportamento. Purtroppo, anche in Italia recenti analisi<sup>12</sup> segnalano che per molti lavoratori che stanno utilizzando il lavoro in remoto c'è un abuso delle ore di lavoro (12-14 HH al giorno) a scapito del tempo per se stessi e le persone care. Fortunatamente, stanno ormai maturando sensibilità e comportamenti più attenti alle dimensioni del benessere dei lavoratori e l'occasione di questo momento storico può senz'altro consentire una normazione ed un'applicazione di comportamenti più vicini alle esigenze delle persone. Come abbiamo visto sopra, trasformare il modo di lavorare tradizionale in lavoro basato sulle attività con logica di Smart Working è altra cosa rispetto al telelavoro, già sperimentato – e fallito – a fine anni 90 del secolo scorso.

Il lavoro agile o LBA che dir si voglia, necessita di comportamenti e competenze particolarmente innovativi e ampiamente trasferibili nelle logiche organizzative, quali ad esempio il *peer training* (formazione on-the job tra pari), approcci per la ricerca di soluzioni creative e non più logico-analitiche, la valorizzazione dell'intelligenza intuitiva, il decision making gruppale in tempi rapidi. Come possiamo sviluppare queste competenze? Esistono varie possibilità di apprendimento, ma in questo periodo di confinamento e distanziamento fisico, riteniamo sia utile segnalare in particolare il seguente modello dinamico-esperienziale<sup>13</sup> che funziona anche in modalità remota:

- Fase 1 - Input su un argomento specifico da parte del team leader, all'inizio, ma poi anche da parte di ogni membro del team, a rotazione. L'argomento può venir indicato tramite un articolo di giornale o rivista, oppure tramite un video di YouTube, oppure ancora tramite una metafora o quant'altro; ciò che conta è che sia chiaro a tutti su cosa si vuole lavorare.
- Fase 2 - I partecipanti si scelgono un collega (*buddying*) con cui lavorare insieme nella ricerca esplorativa rispetto all'argomento scelto; ad esempio possono cercare su internet definizioni, esempi, studi di casi, argomentazioni scientifiche ed ogni altra azione che possa arricchire la comprensione di quel tema.
- Fase 3 – tutti si riuniscono (in videoconferenza attualmente, tramite Zoom o simili) e confrontano il materiale reperito, così da poter eliminare eventuali doppioni o elementi ridondanti. Dopodiché decidono insieme come elaborare il materiale che rimane, definendo ruoli e compiti di ciascuno, diversificati ma integrabili. Naturalmente ci si dà un tempo e una modalità di presentazione condivisi per l'espletamento dell'attività.
- Fase 4 – Si costituiscono nuove coppie di lavoro, diverse dalle precedenti, (o anche delle triadi, dipende dalla numerosità del team) e si lavora per costruire un'unità di apprendimento focalizzata sul tema, facendo uso dei materiali reperiti e della strategia di lavoro decisa nella Fase 3.

---

<sup>11</sup> Uno studio realizzato dall'associazione di categoria del settore turistico, in collaborazione con Ipsos e gli analisti di Oxford Economics, ha mostrato che nel 2018 i lavoratori statunitensi non hanno utilizzato 768 milioni di giorni di ferie pagati. Il 55 per cento degli americani che hanno a disposizione ferie pagate ha scelto di non sfruttarle tutte.

<sup>12</sup> Ricerca condotta da OnePoll per conto di Citix Systems, riportata nell'articolo di forbes.it – Business, del 2/4/20

<sup>13</sup> P.Trentin, A.Scolamiero, M.Tomassini (2017). *Il Giardino dell'umano: counseling di gruppo nelle organizzazioni*

- Fase 5 – ci si ritrova in plenaria (sempre in videoconferenza se non vi sono altre possibilità) e si presenta il lavoro al proprio team leader e/o ad altri colleghi o superiori, cercando di ottenere tutti i feedback possibili, così da poter eventualmente integrare e migliorare il prodotto finale.

Il vantaggio di questo modello d'apprendimento è che si basa su presupposti impliciti nel team building e nello sviluppo di dinamiche socio-relazionali che lasciano ampia libertà di organizzazione del lavoro da svolgere (il 'come') ed enfatizzano invece il lavoro sinergico per conseguire un risultato (il 'cosa'), che è esattamente una delle modalità più significative del lavoro agile.

Pietro Trentin

Master Trainer Tack-TMI

Advanced Professional Counselor & Change Facilitator

11 maggio 2020

## Riferimenti sitografici

- [www.advanced-workplace.com](http://www.advanced-workplace.com)
- [www.efma.com/article](http://www.efma.com/article)
- [www.forbes.it](http://www.forbes.it)
- [www.hbr.org](http://www.hbr.org)
- [www.passaggianordest.it](http://www.passaggianordest.it) Anticipare il futuro, ciclo di webinars organizzati da ideeventure e Passaggi a Nord-Est (aprile-maggio 2020);
- [www.siliconrepublic.com](http://www.siliconrepublic.com)
- [www.sloanreview.mit.edu](http://www.sloanreview.mit.edu) *Iterating With Remote Work* (K. Dery – MIT CISR; 29 aprile 2020);

## Riferimenti bibliografici

- Brunia S., De Been I., Van der Voordt T.J.M. (2016) “Accommodating new ways of working: lessons from best practices and worst cases”. *Journal of Corporate Real Estate*, 4 aprile 2016
- Holland, J.L. (1973), *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*, Baltimore: Paperback
- Merrill, D. W. and Reid, R. H. (1999). *Personal styles and effective performance*. New York: CRC Press.
- Scolamiero A., Trentin P., Tomassini M. (2017). *Il giardino dell’umano: counseling di gruppo nelle organizzazioni*. Roma: Alpes Italia.
- Veldhoen E. (2004). *Art of Working* Academic Service (2005)
- Winnicott D.W. (1957-63). *The Maturation Processes and the Facilitating Environment*. International Universities Press – Routledge (1990)
- Winnicott D.W. (1989) *Holding and Interpretation*. Grove Press

[Traduzioni e adattamento a cura di Pietro Trentin]