

# Ne[x]t Working



aperto

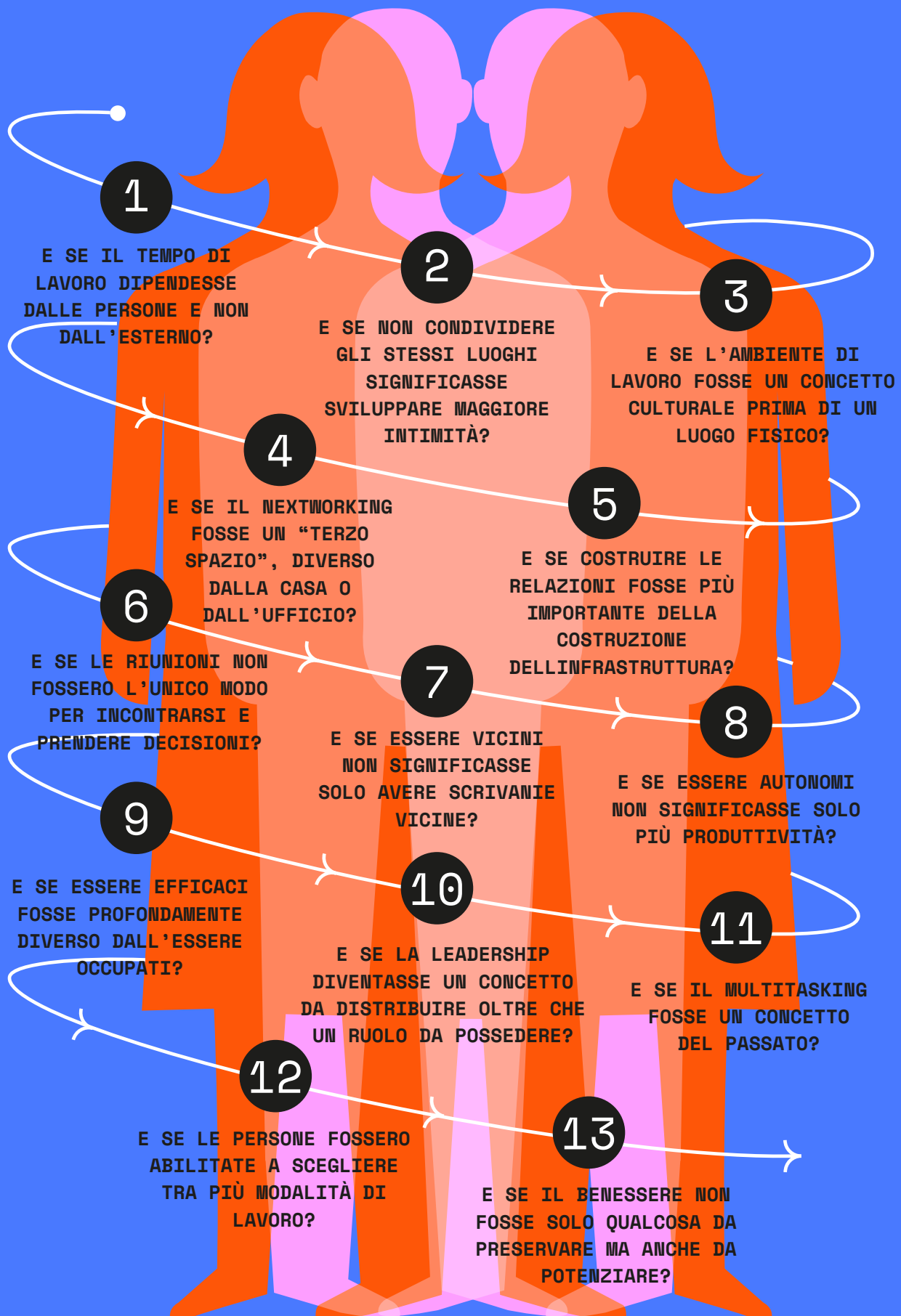


libero



infinito

Logotel



## Indice

# Prima parte

Next Working. Abbiamo bisogno di una nuova narrazione  
Cristina Favini

| 6

Ne(x)t Space:  
Uno spazio esteso per abilitare nuove convergenze.  
Antonella Castelli

| 12

Hamburger di Seitan, non mi va.  
Daniele Cerra

| 15

Leadership: reset o restart?  
Simone Colombo

| 18

# Seconda parte

Quando le distanze interpersonali sono (il)limitate  
Tristan Rigendinger

| 24

Soluzioni di videovicinanza  
Francesca Monti

| 28

“I primi giorni di lavoro al tempo del Coronavirus”  
Luisella Peroni

| 30

# Terza parte

Il lavoro fabbrica di identità e di senso  
Domenico Barrilà

| 31

Persone, organizzazioni, ambiente. Le dimensioni  
su cui costruire un nuovo equilibrio.  
Roberto Battaglia

| 34

Le domande dei “grandi”  
Gabriele Buzzi

| 38

# Quarta parte

Tra ottimizzazione e diritto alla pigrizia.  
Pensare il futuro significa separare il grano dal loglio.  
Marino Niola

| 42

Il futuro ci punisce con il contactless work?  
Thomas Biallas

| 46

Impariamo dai surfisti. Per cogliere opportunità senza  
saturare il nostro tempo.  
Federico Vetrucchio

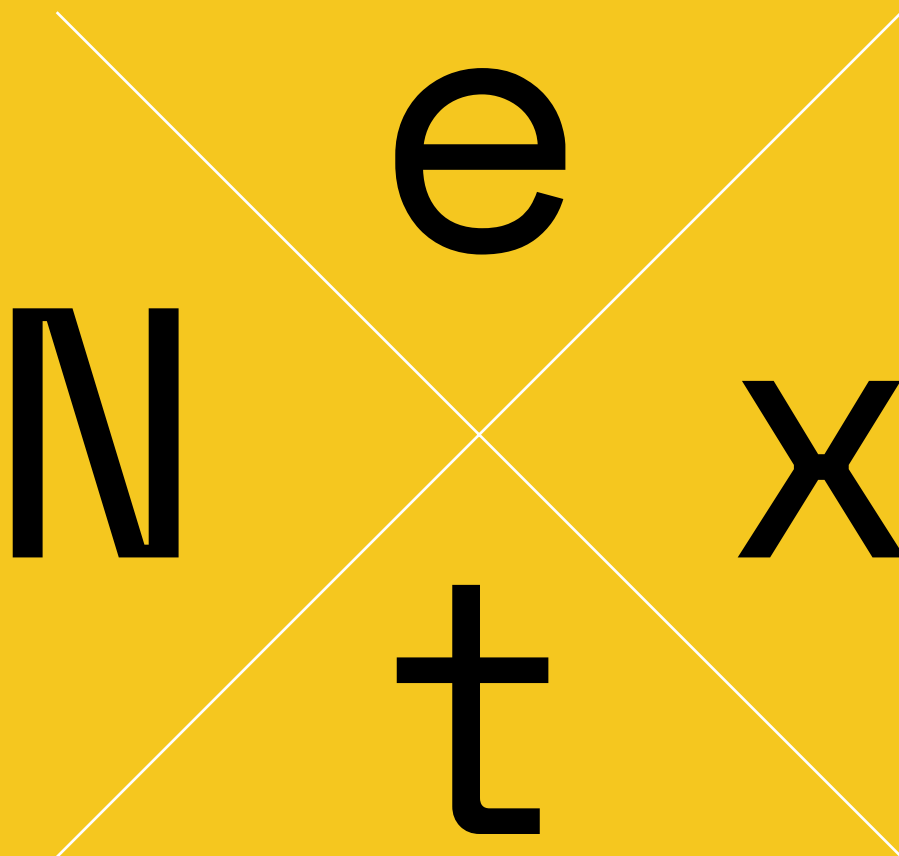
| 48

CONTINUA...

questo instant book continua ad arricchirsi  
con contributi di: psicologi, designer, manager,  
antropologi, sociologi, ricercatori, imprenditori.  
Troveranno spazio riflessioni multidisciplinari  
per alimentare nuovi punti di vista

Next Working

Abbiamo bisogno di una nuova narrazione



The image shows the word "Next" in a large, bold, black, sans-serif font. The letter 'e' is significantly larger than the other letters. A white diagonal line crosses the word from the top-left to the bottom-right. The 'x' is also quite large and bold.

- \* Come la generazione di chi ha vissuto il COVID ne uscirà trasformata?
- \* Come cambierà il nostro modo di vivere lo spazio dell'incontro, della collaborazione?
- \* Come cambierà il nostro modo di vivere e organizzare il tempo?
- \* Come comprenderemo, includeremo, gestiremo e animeremo le persone a "distanze diverse"?

Benvenuti nella realtà: il virus corre veloce e sta modificando le abitudini di tutti. Il risultato a tutte le latitudini è il medesimo: la normalità, per come la conoscevamo, è momentaneamente scomparsa. Una cena fuori, un aperitivo con gli amici, un weekend "fuori porta": niente di tutto questo è più possibile, e persino i gesti che davamo per scontati come vestirci per andare al lavoro o fare la colazione al bar prima di recarsi in ufficio non lo sono più. Anche gli spazi sono cambiati: la casa è diventata "oltre", il balcone è diventato la nostra interfaccia e il digitale è la nostra scrivania, il vero ambiente in cui esercitiamo la nostra socialità.

La situazione che stiamo vivendo ci obbliga a un adattamento. Adesso molto è cambiato e ci troviamo a pensare e agire costretti a fare "cose vecchie in un modo nuovo". Prima era forse un nostro slogan, ma adesso è un obbligo. Ci porta a sperimentare nuove pratiche, nuove ritualità. "Non lo abbiamo scelto noi", ci diciamo e, come spesso accade, questa formula può nascondere un alibi. Davanti a un cambiamento così repentino e radicale abbiamo però la necessità di essere pienamente noi stessi e presenti in tutto ciò che da noi continua a dipendere. E non è poco.

Una lezione che ci porteremo a "casa" è aver capito che non pos-

siamo piegare la realtà ai nostri desideri e che non siamo in grado di scegliere le regole del gioco. Questo ci fa sentire fragili e impotenti? No, semplicemente ci lascia in eredità la consapevolezza che dobbiamo ritornare a vedere la realtà per quello che è. Ma la domanda che da Imprenditrice e Designer mi faccio: è come tornare progettare futuro? Lo tsunami che ci ha travolto ha messo in crisi la nostra bussola e ha minato la nostra capacità di vedere il futuro, eppure abbiamo bisogno di tornare a Immaginare, Vedere progettare il futuro. Questo vale per il "Noi", come persone, il "Noi" come organizzazione, il "Noi" come comunità e società. È un bisogno.

**Abbiamo bisogno di una nuova narrazione, di un orizzonte che ci motivi a resistere nei prossimi mesi e che ci ispiri a immaginare il futuro, in meglio.**

**Una narrazione che ci aiuti a capire cosa potrebbe succedere dopo. Next, appunto.**

#### **Come?**

Prima di tutto dobbiamo considerare questa emergenza come una finestra nella nostra vita di organizzazioni per accelerare la progettazione di nuove modalità di lavoro e di nuove modalità di relazioni più sostenibili a cui possiamo dare spazio in futuro. Perché possiamo leggere l'epidemia in corso come una sfida strategica, che può renderci

Abbiamo bisogno di una nuova narrazione, di un orizzonte che ci motivi a resistere nei prossimi mesi e che ci ispiri a immaginare il futuro, in meglio.

Una narrazione che ci aiuti a capire cosa potrebbe succedere dopo. Next, appunto.

più forti. Per ripartire con una nuova visione, ancora più aperta e inclusiva.

Innanzitutto dobbiamo trovare e farci le domande giuste. Una stranezza che non genera domande coincide con un improduttivo disagio e crea disorientamento.

Una domanda a cui stiamo pensando è “come cambieremo il nostro modo di lavorare?” Fatto salvo che, nei prossimi mesi, saremo impegnati a salvare il lavoro, “come ne usciremo trasformati?” “Con quale nuove ritualità?” Non è più sufficiente parlare di SMART WORKING (anche il linguaggio è da ri-pensare) E allora: *Come sarà il NEXT WORKING?*

### **Come la generazione di chi ha vissuto il COVID ne uscirà trasformata?**

Siamo tutti inesperti, siamo tutti (giovani e anziani) accomunati da un'esperienza comune che come ogni trauma (un evento imprevisto e rilevante) impatta sul nostro modo di percepire, vivere e agire.

### **Come cambierà il nostro modo di vivere lo spazio dell'incontro, della collaborazione?**

**NEXT SPACE** - Le sfide sono evidenti: il nostro lavoro resta un lavoro in relazione con altri che però oggi non “non sono fisicamente presenti”. E quindi la socialità del lavoro sta diventando

qualcosa di diverso.

E se la nostra socialità è fatta anche di legami che ci identificano, la cui fisicità serviva, appunto, a distinguerli da quelli solo “digitali”, adesso che cosa succede? E quando ri-entriamo verso una normalità e potremo scegliere tra fisico e digitale quale spazio di incontro di collaborazione adotteremo? Sarà possibile tornare a stare insieme in contesti collettivi? Noi siamo animali sociali, per noi è naturale ritrovarci per socializzare e per unirci, ma tutte queste possibilità non possono più essere date per scontate.

### **Come cambierà il nostro modo di vivere e organizzare il tempo?**

**NEXT TIME** - Cambia anche il nostro rapporto con il tempo - non solo con lo spazio, come è evidente. Non nel senso di nuovi appuntamenti e/o scadenze ma come un nuovo senso di sincronia. Cioè un nuovo presente, un nuovo adesso. Anche perché la nostra posizione, in questo adesso, non si è certo alleggerita, anzi... In un certo senso siamo diventati un perno, un incrocio da cui le cose passano. O comunque da cui sorvegliare che passino. Come organizzeremo l'agenda delle nostre priorità? La gestione del tempo in cui si incontrano e fondono tempi di lavoro e tempi personali, si riscriveranno i limiti e perimetri degli orari standard? Cambieranno il modo di organizzare attività, appunta-



menti, riunioni con gli altri?  
**Come comprenderemo, includeremo, gestiremo e animeremo le persone a "distanze diverse"?**

**NEXT ORGANIZATION** - Abbiamo avuto bisogno di riprogrammare e di ri-dislocare persone e risorse in maniera nuova e impreveduta. La nostra impresa si è frantumata nelle case delle persone. Abbiamo dovuto dar fondo al nostro pensiero organizzativo. Dobbiamo riconsiderare e abbattere vecchi schemi, inventare nuovi modelli che siano motivanti prima che tecnologicamente accessibili e sostenibili.

E adesso, dopo un po' di settimane, siamo in grado di cominciare a valutare gli effetti delle nostre scelte. Contemporaneamente stiamo capendo, però, che il nostro pensiero organizzativo continua a restare "sotto tiro", sfidato. Deve continuare a pensare soluzioni per l'ora, per il tra poco, per il futuro.

**NEXT LEADERSHIP** - Come dovrà evolvere la nostra leadership per essere all'altezza della sfida? E qui la sfida si fonde con un'altra "emergenza" quella dei ruoli di responsabilità. Forse mai come oggi, leadership e organizzazione sono due facce della stessa medaglia. Facciamo fatica a concepire il bisogno di riorganizzarci in maniera così strutturale senza una guida che sia capace di tenere gli occhi sollevati dalla linea del terreno. Anche se

il futuro che più ci serve ora è quello a breve termine, è sempre a un futuro che il vero leader è in grado di guardare e di convocare.

**NEXT HORIZON** - Come ripenseremo l'orizzonte di senso della nostra organizzazione, la visione che ci permette di ispirare, guidare l'agire delle nostre persone e aggiornare la nostra identità? L'orizzonte grado di indicare una direzione, ma anche di dare coesione all'interno della nostra organizzazione.

**Domande alle quali non abbiamo risposte.**

Esperienza dopo esperienza ricostruiremo un nuovo alfabeto. Riusciremo solo se coglieremo ogni occasione per sperimentare nuove pratiche e nuove ritualità e ci prenderemo il tempo di capire cosa funziona e cosa non funziona, per condividere i risultati e accelerare la comprensione di "gregge". Condividere e collaborare, perché questo lo abbiamo capito: per uscirne dobbiamo fare sistema e in fretta. Se i governi dimostrano solo di rinchiudersi nei propri confini, noi imprese che, da sempre, superiamo i confini geografici e includiamo culture diverse possiamo collaborare davvero perché il mondo è uno e resta uno!

**Non c'è nessun esperto a cui chiedere.**

Partiamo tutti dalla stessa linea,

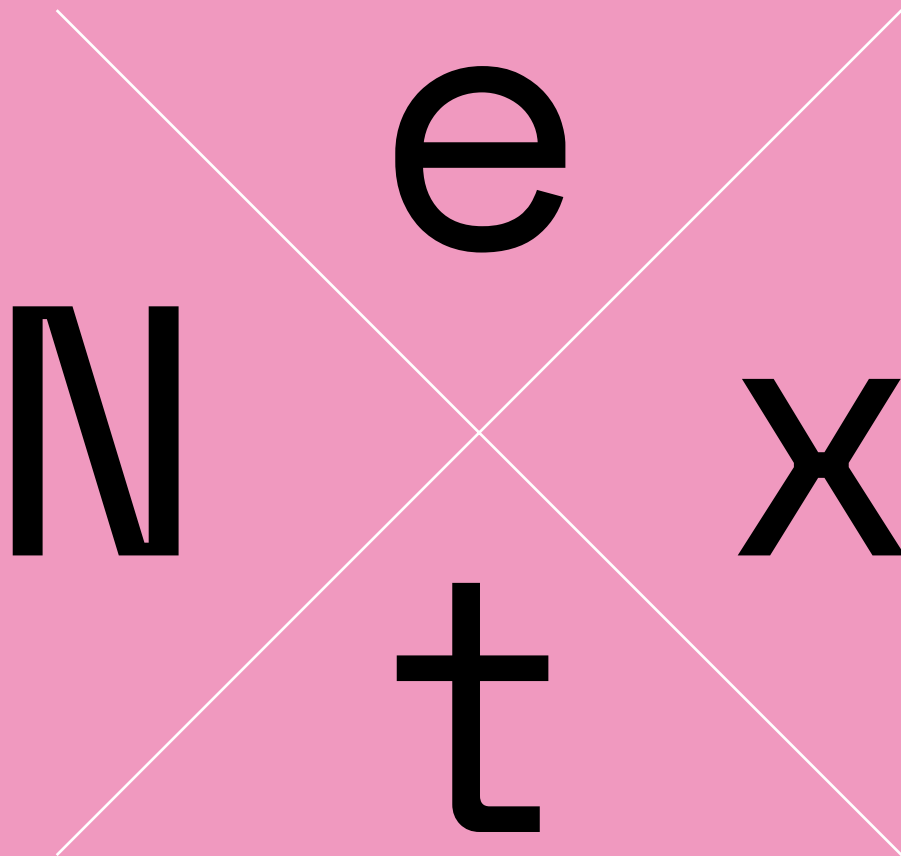
# Possiamo progettare e fare il design di un metodo per avere una visione più chiara di un contesto inimmaginato

siamo della stessa generazione accomunati dalla non-esperienza. Ma possiamo progettare e fare il DESIGN di un metodo per arrivare ad avere una visione più chiara, includendo modelli interpretativi e prospettive disciplinari diverse per “vedere” meglio la realtà senza cedere a intenti semplificatori per ricomporre le tessere di un contesto complesso inimmaginato. Per questo abbiamo iniziato a sviluppare un INSTANT BOOK sul NEXT WORKING, per aiutarci a raccogliere angolazioni e le sperimentazioni che via via faremo o alle quali parteciperemo. Il design, per sua natura, prova interpretare la complessità cogliendone strutture di senso (capacità di vedere), si impegna

indicare una strada (capacità di pre-vedere) rendendola visibile (capacità di far vedere). Per questo abbiamo pensato di attivare un dialogo, una conversazione, ma anche uno scontro tra punti di vista diversi per immaginare, negoziare ed elaborare ciò che abbiamo chiamato IL “NEXT WORKING”. Chiudo con un’ultima riflessione. Ci aspettano scelte difficili: la gestione dell’emergenza, il sudore per mettere in sicurezza persone, famiglie e territorio, per assicurare continuità al business con poche risorse, a cambiare non è solo la sostanza ma anche la forma. Sapremo chiedere scusa per gli errori che inevitabilmente faremo?

Ne(x)t Space:

Uno spazio esteso per abilitare nuove convergenze.



- \* Cosa significa progettare un next-space che abilita l'incontro, la relazione, la collaborazione?
- \* Quali sono i fattori abilitanti, quali i limiti, quali le opportunità?

Lavorare significa sempre di più progettare *spazi di agibilità*. Che vanno animati, popolati, abilitati. Non basta un software o uno strumento per “allestire uno spazio esteso” e una nuova modalità di lavoro. Il rischio più grande è fare il “copia-incolla” degli spazi di lavoro fisici in spazi di lavoro digitali, replicando esattamente le stesse logiche, le stesse ritualità, le stesse distanze. Questo non è efficace per raggiungere gli obiettivi.

## La parola chiave è convergenza.

### 1. Convergenza di nuove distanze per superare la percezione di isolamento.

Non dobbiamo più pensare a tanti *bricks* che si connettono e quindi a più spazi come rete diffusa, ma dobbiamo pensare allo spazio come *unico brick*. Qualche anno fa parlavamo che il mondo è 1, lo stesso equivale per lo spazio diffuso. Dobbiamo pensare a un **unico ne(x)t space** da allestire dove rendere agili le persone con ruoli, task, obiettivi e regole di ingaggio condivise. Ridisegnare le distanze di uno spazio esteso significa progettare il coinvolgimento e il ruolo attivo delle persone rispetto al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

### 2. Convergenza di nuove modalità di lavoro collettive con strumenti condivisi ed estesi a tutto il gruppo.

I software e la tecnologia in generale ci aiutano, o meglio ci offrono soluzioni per abilitare le persone a nuovi modi di lavorare. Il rischio è esagerare con gli strumenti. Ho visto vide-

o-call con 5 strumenti di lavoro collaborativi aperti dove le persone si perdevano dietro le tecnologie e non avevano più chiaro l'obiettivo. La **preparazione e la semplificazione** sono indispensabili per l'allestimento del ne(x)t space.

Definizione del tool di lavoro da usare, definizione della modalità di condivisione e di interazione sono fondamentali per la regia del **ne(x)t space**. **Non più tool fisici, ma l'importante è fisicizzare rendendo visivo l'output del lavoro collettivo.**

### 3. Convergenza come nuova intermittenza di tempi, pause, interazioni, sessioni, nuovo ritmo.

Convergere sui tempi per non perdersi è la nuova sfida. Il primo obiettivo da definire sono i tempi di azione di **ogni specifico ne(x)t space**. Il ritmo è fondamentale per definire le pause, i passaggi di parola e le interazioni. Dare il giusto tempo in fase di preparazione per progettare il ritmo del **ne(x)t space è fondamentale per la buona riuscita della sessione.**

In sintesi, dopo più di 30 giornate di smartworking e più di 70 esperimenti di ne(x)t-space a diverso livello, posso dire che sperimentare oggi ne(x)t-space significa preparare la convergenza di nuova identità di spazio, condivisa e co-progettata con tutti partecipanti definendo distanze, intermittenze, modalità e strumenti.

Dobbiamo progettare nuove modalità di interazione

The background of the slide is a solid blue color. Overlaid on this are several large, overlapping black shapes. On the left, there is a diamond shape. In the center, there is a four-pointed star shape. At the bottom, there is a circle on the left and a rounded rectangle on the right. The text 'Hamburger di Seitan, non mi va.' is written in white, bold, sans-serif font across the center of the slide, partially overlapping the black shapes.

# Hamburger di Seitan, non mi va.

- \* Si può ancora collaborare in questo contesto di indispensabile separazione fisica?
- \* Si ha voglia, in qualsiasi modello collaborativo a distanza obbligata, di sviluppare nuove relazioni?

Siamo spugne che si inzuppano di emozioni. Siamo esseri complessi che, anche nei contesti professionali o nelle culture più asettiche e apparentemente distanti dalla dimensione intima e privata, respirano continuamente umori e sensazioni. Da queste dipende l'investimento qualitativo e quantitativo di risorse personali che mettiamo nelle nostre azioni. La relazione e l'interazione con altri esseri umani (quella "relatedness" delle teorie psicologiche sulla motivazione più solide) è la vera linfa della quale ci nutriamo e che stimola o inibisce i nostri comportamenti.

## Il seitan è buonissimo, se cucinato "da seitan".

C'è poi questo virus che ci isola fisicamente, una minaccia che non ci lascia scelta (negazione dell'altrettanto fondamentale asse motivazionale della "autonomy") se non quella della misantropia. Lo fa nel modo più sporco, giocando sulla paura di generare dolore e sofferenza a noi stessi o, ancora peggio, ai nostri "related".

Si può ancora collaborare in questo contesto di indispensabile separazione fisica? Certo! La tecnologia non è mai stata così pronta a supportarci, e ci rende estremamente efficienti.

Si ha voglia, in qualsiasi modello collaborativo a distanza obbligata, di farlo? Improbabile, se si trascura la dimensione emotiva dei partecipanti e non si ha di fronte un orizzonte temporale di uscita da questa situazione.

Siamo, però e per fortuna, esseri che non si arrendano e che sanno trovare nelle difficoltà stimoli evolutivi, rinnovando punti di vi-

sta e trovando soluzioni creative. E quando si parla di collaborazione, finita l'euforia del "si può fare grazie a questo o quell'applicativo software e una banda sufficientemente larga e stabile", occorre iniziare a progettare e realizzare modalità di interazione nuove, non tamponatrici ma fondanti, non surrogate, sagge, consapevoli, e che abbiano le persone al centro, non solo l'efficienza operativa.

Non creiamoci aspettative che nel medio e lungo termine creeranno disillusioni qualitative evidenti, e non mentiamoci dicendo che ogni esperienza fisica collaborativa o formativa può essere ottimamente surrogata grazie a una buona tecnologia. All'idea dell'hamburger di Seitan, che non è che il riciclo di un'idea vecchia alterata con una sostanza del tutto diversa, preferiamo quella di un buon alimento sostenibile e salutare che ci nutre, ma non sostituisce quello a cui eravamo abituati.

Collaborare ai  
tempi del Coronavirus,  
quindi, vuol dire  
inventarsi un  
nuovo linguaggio,  
riconsiderare e  
abbattere vecchi  
schemi, inventare  
nuovi modelli che  
siano emotivamente  
motivanti prima che  
tecnologicamente  
operabili.



## Leadership: reset o restart?

\*

Cosa significa  
progettare un next-space  
che abilita l'incontro,  
la relazione,  
la collaborazione?

\*

Quali sono i fattori  
abilitanti, quali  
i limiti, quali le  
opportunità?

Simone Colombo

La nostra capacità di fare previsioni era già andata in crisi, da un bel po'. Stiamo scrivendo una pagina unica e dolorosa della nostra storia e nessuno può dire cosa c'è alla pagina successiva. Il coronavirus ha portato parole terribili nella conversazione quotidiana delle imprese: epidemia, pandemia, guerra, tsunami, emergenza, quarantena, infodemia, ricostruzione<sup>1</sup>: è accaduto ciò per cui nessuno aveva un piano e stiamo imparando a farci i conti. In tutti gli ambiti della nostra vita, nella nostra libertà e nella nostra ricchezza. In poche settimane i diversi indici di crescita economica sono passati dal massimo storico a un meno 25-30%<sup>2</sup>. In pochi giorni la nostra vita è cambiata e si ha la sensazione che questo cambiamento sia solo all'inizio. "Fino a poco fa le nostre sfide come manager erano la trasformazione organizzativa, l'automazione, l'intelligenza artificiale, gli skills gap nelle organizzazioni. E ora, dal

giorno alla notte, tutto è cambiato e le persone sono preoccupate del futuro del loro lavoro e della loro vita"<sup>3</sup>. La forza di questo big bang è stata tale che "non c'è stato bisogno di convincere nessuno: è stato chiaro a tutti fin da subito che l'indomani non sarebbe stato uguale al giorno prima"<sup>4</sup>. Stiamo sperimentando e vivendo nuove azioni. Ma stiamo aggiornando il nostro sistema operativo installando i nuovi programmi di cui avremo bisogno o stiamo resettando il sistema? Quello di queste settimane è un restart o un reset? E se è un restart, è questa the new normality e lo sarà per sempre<sup>5</sup>? Oppure, se è un reset, a cosa dobbiamo prepararci nella quotidianità delle nostre imprese? Veramente siamo pronti e disposti al "totally digital mode"? Il digitale ci sta permettendo (con fatica e riprogettazione delle nostre interazioni) di mantenere viva parte delle nostre attività. "È una fortuna vivere in un'epoca digi-

1 [http://www.treccani.it/magazine/parolevalgono/Le\\_parole\\_del\\_Coronavirus/index.html](http://www.treccani.it/magazine/parolevalgono/Le_parole_del_Coronavirus/index.html)

2 <https://www.bbc.com/news/business-51706225>, con specifico riferimento agli stock market dall'inizio dell'epidemia fino al 3 aprile

3 Josh Bersin, "New work realities", Tuesday, March 31 - hosted by HR Executive Magazine. Il "barometro della fiducia" pubblicato da Edelman il 19 gennaio 2020, rivela che l'83% dei collaboratori teme di perdere il proprio lavoro a causa di fenomeni come l'automazione, recessione, gig-economy, mancanza di competenze. Il report si basa su survey online condotte in 28 paesi, con più di 34.000 partecipanti intervistati tra il 19 ottobre e il 18 novembre 2019. Un periodo in cui l'emergenza sanitaria non era ancora nata. Un dato che, presumibilmente, è oggi ancora più alto e forse sfiorerebbe il 100% degli intervistati. <https://www.edelman.com/trustbarometer>

4 Analia MacLaughlin, EVP, People and Campus, PVH Europe. Testimonianza durante il webinar cfr. supra

5 Un'analisi del quotidiano austriaco Die Presse prevede che questa situazione durerà ancora 1 anno, con intensità diverse da Paese a Paese, <https://www.dw.com/en/coronavirus-europeans-crave-normality-but-remain-patient/a-53002476>

**Stiamo sperimentando  
e vivendo nuove azioni.  
Ma stiamo aggiornando il  
nostro sistema operativo  
installando i nuovi  
programmi di cui avremo  
bisogno o stiamo  
resettando il sistema?**

tale”<sup>6</sup>. Ne siamo tutti consapevoli: è come se avessimo accelerato improvvisamente verso lo stato finale della digital transformation. Ma le abitudini non si cambiano così, dall’oggi al domani. La risposta delle imprese e dei loro manager all’emergenza è stata simile in molti casi. Primo: dare alle persone tutte le indicazioni per accedere e utilizzare tutti gli strumenti online a loro disposizione (mi chiedo perché non si sia fatto prima). Secondo: aiutarle a gestire bene il proprio tempo, la propria sa-

lute e il proprio ritmo da casa. Terzo: dare loro le risorse formative a disposizione, soprattutto su come trasformare in una logica totalmente digitale il proprio spazio di lavoro, anche collaborativo. Quarto: dare risorse per supportare curiosità e diffondere cultura pensando non solo ai collaboratori ma anche alle loro famiglie. Quinto: guidare le persone nello scegliere e seguire ciò che è prioritario e più importante<sup>7</sup>. I primi tre punti sono gestione dell’emergenza e in parte recuperano ciò che si sa-

6 Alberto Rossetti, psicoterapeuta e autore di *Nasci, cresci e posta. I social network sono pieni di bambini: chi li protegge?*, Città nuova, 2017 in un’intervista su [www.webecome.it](http://www.webecome.it) di marzo 2020.

7 Simon Brown, Chief Learning Officer, Novartis. Testimonianza durante il webinar cfr. supra. Brown racconta di una selezione accurata su Coursera di contenuti formativi for free per genitori e famiglie, con più di 4000 persone online nell’arco di una settimana.

rebbe dovuto fare prima. Il quarto introduce una logica inclusiva e di wellbeing che allarga la responsabilità delle imprese anche al tessuto sociale delle proprie persone, a cominciare dalle famiglie. Il quinto introduce un tema tipico della leadership, ma che assume ora un'importanza più radicale. I progetti che stavamo gestendo prima dell'emergenza sono da portare in buca o no? Bisogna sospenderli e ripensarli perché sono cambiate le condizioni o bastano aggiustamenti che li rendano coerenti con il nuovo contesto? Anche qui: bisogna resettarli o farli ripartire in un modo nuovo? Fermarsi o andare in buca nonostante tutto? Più volte mi sono ritrovato alle prese con questa decisione. Quello che avevamo iniziato prima diventa ancora più radicalmente importante o rischia di essere superfluo e controproducente? Non basta dire che dipende dal progetto, perché la strategia potrebbe essere cambiata e qual è quella nuova ancora non è dato sapere. Penso che la leadership nelle imprese abbia una irripetibile occasione di reset, purché sia disposta ad agire. Agire per sradicare la difficoltà più dannosa che abbiamo sperimentato prima del coronavirus, cioè quella del far accade-

re le cose. Perché troppi livelli decisionali, troppe procedure, troppi processi, troppo digitalismo, troppa collaborazione e anche troppi servizi e troppi prodotti hanno avuto l'effetto di non farci prendere le decisioni giuste al tempo giusto. Li abbiamo pensati per tutelarci (e li abbiamo fatti anche *agile*) ma spesso hanno finito per ostacolarci. Questa emergenza soverchierà i segnali deboli, facendoci capire ciò che non serve più e salvare ciò che conta davvero. Per prendere queste decisioni servirà coraggio ma sarà vitale, letteralmente, prenderle. Dovremo fare meglio con meno, dovremo essere frugali ma non per questo meno innovativi, anzi<sup>8</sup>.

Come manager abbiamo davanti anche un'occasione irripetibile di restart, perché quando le persone hanno paura tendono a ricercare con maggior frequenza la voce dei propri leader e a fidarsi di più delle loro indicazioni<sup>9</sup>. Quel "non c'è stato bisogno di convincere nessuno" che Simon Brown (Novartis) testimonia nel suo racconto di questi giorni, rivela le nuove condizioni e le nuove responsabilità cui la leadership deve saper rispondere. Oggi le imprese e i loro manager devono saper guardare non solo alla sostenibilità

8 Navi Radjou, innovation strategist, [https://www.ted.com/talks/navi\\_radjou\\_creative\\_problem\\_solving\\_in\\_the\\_face\\_of\\_extreme\\_limits?language=en](https://www.ted.com/talks/navi_radjou_creative_problem_solving_in_the_face_of_extreme_limits?language=en)

9 Paul A. Argenti, Communicating Through the Coronavirus Crisis, HBR, 13/03/2020 [https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis?utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter\\_monthly&utm\\_campaign=leadership\\_activesubs&utm\\_content=signinnudge&referral=00206&deliveryName=DM74973](https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis?utm_medium=email&utm_source=newsletter_monthly&utm_campaign=leadership_activesubs&utm_content=signinnudge&referral=00206&deliveryName=DM74973)

e alla ripresa del proprio business, non solo ai propri diretti collaboratori, ma anche a tutta l'impresa, a tutte le famiglie collegate alla loro impresa, al tessuto sociale in cui l'impresa è inserita. Il "social impact" è un processo trasformativo già iniziato prima della crisi del coronavirus da alcune organizzazioni e che ora deve drammaticamente accelerare. Sono le imprese che hanno in mano la ricostruzione del nostro presente perché sono le istituzioni verso cui le persone nutrono maggior fiducia<sup>10</sup>. La dimensione etica e la capacità di mantenere le proprie promesse sono due domande aperte e la risposta dipende innanzitutto dalle nostre azioni come manager e da quelle che chiediamo ai nostri collaboratori. Dobbiamo essere etici, dire la verità, prenderci cura delle persone, della nostra impresa e dei nostri clienti. Dovremo prendere decisioni difficili e a volte dolorose (qualcuno di noi l'ha già fatto vero?!):

sapranno farlo nel modo giusto solo manager credibili e coerenti. Dovremo per primi dimostrare le competenze che servono, stare attenti a cosa comunicano le nostre azioni: affrontare i problemi, cercare di essere memorabili nelle nostre azioni, far capire che ci teniamo davvero, che è in gioco la nostra vita. Dovremo ascoltare di più, condividere ciò che impariamo, costruire le nostre storie e agire, dimostrare: non solo dispensare consigli e indicazioni ma agire. In questa dimensione etica la delega assume un altro significato: ci sono cose che non potremo più delegare e altre che dovremo delegare per forza per concentrarci su ciò che è prioritario. E in questa scelta di agire e delegare dimostreremo la nostra affidabilità e l'esser degni della fiducia che le persone ripongono in noi. Ciascuno per la propria responsabilità, per il pezzo che può fare. E forse qualcosa in più.

<sup>10</sup> <https://www.edelman.com/trustbarometer> cfr. supra

# Quando le distanze interpersonali sono (il)limitate

\* Che ruolo ha l'intimità quando si lavora a distanza?

\* Lo smart working massivo ci ripagherà dopo l'epidemia?

\* Come vogliamo lavorare in futuro?

“Da casa posso lavorare in pigiama?”. E poi: “Quali sono gli abiti corretti per il mio ufficio domestico?”.

Non sono domande sbagliate, ma non penso si possano risolvere con tutorial e video-guide. È la via più semplice, certo. E la strada più battuta. **Così il termine “smart working” è diventato virale, quasi quanto il virus - quello vero.**

Eppure non possiamo permetterci di liquidare alcun interrogativo, neanche quello più superficiale. Perché la ricerca di risposte ci accomuna tutti. Riguarda un tema profondo da affrontare: **deve emergere una nuova cultura del lavoro.**

Partiamo dai fatti.

A causa del coronavirus, milioni di persone si sono trovate a lavorare da casa. Tutto è successo all'improvviso. Alcuni di noi non avevano alcuna esperienza, altri non avevano mai utilizzato gli strumenti digitali necessari (anche se li avevamo a disposizione da anni). La maggior parte di noi identificava il lavoro con un luogo fisico: un posto in cui interfacciarsi con i clienti e concedersi un caffè con i colleghi. Dalla sera alla mattina sono nati esperti, blog tematici, rubriche. Un nuovo ecosistema di informazioni pronto a darci consigli di ogni tipo, per lavorare in modo efficiente, anche da casa. I guru ci suggeriscono l'autodiscipli-

na e di indossare sempre abiti professionali, come se dovessimo davvero andare in ufficio. E ci avvisano sui potenziali rischi: avere il frigorifero sempre a disposizione può far ingrassare. E non mancano gli spunti pratici: come usare i virtual background durante le videoconferenze. Tutto ciò è senz'altro utile, ma miope.

**Le sfide da affrontare sono altre. E sono molto più complesse.**

Diciamolo chiaro: non abbiamo ancora le competenze necessarie per questa nuova modalità di collaborazione. Lo hanno scoperto anche le aziende più avanzate della Silicon Valley.

**Lavorare a distanza richiede un ripensamento delle nostre relazioni e della nostra cultura, non solo nelle organizzazioni.** Di colpo i colleghi o i clienti ci invitano a meeting nelle cucine, nei salotti o in studi improvvisati. Ci ritroviamo, vicini - incredibilmente vicini - gli uni agli altri. Nonostante la distanza fisica, condividiamo una parte della nostra intimità. **Viviamo e lavoriamo in spazi in cui le distanze interpersonali sono diventate (il)limitate.**

Il distanziamento sociale e lo smart working sono precauzioni necessarie per rallentare la diffusione del Covid-19, ma le conseguenze vanno ben oltre la sfera della salute. Per molti di noi la vita privata e le attività la-

**L'affidabilità e la fiducia non sono davvero più un'opzione:** sono gli ingredienti essenziali per sostenere relazioni che sono diventate più intime, dirette, informali, destrutturate.



vorative erano già separate da confini molto esili. Ora c'è uno sconfinamento completo: è caduta la barriera della privacy domestica. E le soluzioni non possono limitarsi agli orari flessibili. **L'affidabilità e la fiducia non sono davvero più un'opzione:** sono gli ingredienti essenziali per sostenere relazioni che sono diventate più intime, dirette, informali, destrutturate.

Lo sappiamo: **la fiducia** va prima guadagnata ma, in questa fase, il supporto reciproco - tra manager, clienti e colleghi - non è una merce di scambio. Chiamiamola **"un investimento a fondo perduto"** per far evolvere il next working. Condividere gli schermi, utilizzare tool in real-time, scrivere a quattro (sei? otto?) mani un documento, sperimentare nuovi software... tutto ciò aumenta la possibilità di errori.

Ma **sbagliare e riprovare è fondamentale** quando si tratta di dar vita a nuove pratiche. Penso che abbiamo davvero bisogno di ciò.

C'è poi una domanda contingente sui tavoli delle organizzazioni: **tutto ciò ci ripagherà in futuro, quando la pandemia sarà sotto controllo?** Penso che, come esseri umani siamo naturalmente conservatori e abbiamo potenti zone di comfort. Azzardo una previsione: presto l'enfasi sullo smart working si sgonfierà. Non appena possibile, brameremo la (vera)

vicinanza. E proprio per questo abbiamo un'occasione irripetibile: difficilmente (si spera) ri-vivremo una sospensione tanto massiccia delle regole tradizionali. **Oggi possiamo sperimentare il più possibile, esplorare le potenzialità - infinite - dei tool digitali.** Comprendere quali ingredienti alimentano le relazioni digitali e quali pratiche dovremo sicuramente evitare.

**Abbiamo una responsabilità:** non disperdere questo patrimonio. Deve alimentare linee guida, evolvere in pratiche consolidate, dar vita a nuove connessioni tra persone, organizzazioni e nuovi scenari di business (perché anche i bisogni delle persone e i comportamenti cambieranno).

È un periodo triste, dobbiamo dirlo senza retorica. Il virus è una minaccia reale e può tornare. Ma oggi abbiamo e possiamo porci la domanda più importante: **come vogliamo lavorare in futuro?** E personalmente non m'importa nulla se collaboreremo in pigiama o nel più formale degli outfit, se avremo un pensiero condiviso e la fiducia reciproca.

**Stay friendly, stay safe**



# Soluzioni di videovicinanza

*“Io sono presente”*

\* Quanto riusciamo davvero a stare e a lavorare con efficacia forzatamente lontani dagli altri?  
Dai colleghi, dai team che animiamo, dal nostro capo?

Quanto riusciamo davvero a stare e a lavorare con efficacia forzatamente lontani dagli altri? Dai colleghi, dai team che animiamo, dal nostro capo? Dai Clienti! Una settimana, forse?! Poi ci si guarda intorno e...

Cerchiamo di costruire nuove vicinanze, non fisiche ma fatte di sguardi, di appuntamenti, di nuove regole e routine, di conversazioni. Le conversazioni diventano il nostro spazio, nelle più utili e inclusive scegliamo di esserci. Il tempo a volte si dilata e noi andiamo più a fondo nel senso delle nostre parole, dei nostri gesti, dei nostri comportamenti con gli altri.

**Il VIDEO ci aiuta: è un po' come uno specchio, dice se sei in ordine, se hai l'espressione giusta, rivela quanti sorrisi fai e quanti ne ricevi, ti fa leggere la stanchezza dell'altro.**

Ogni mattina alle 9 c'è la **COLAZIONE DIGITALE** con tutta la redazione: si fa il punto per la giornata, priorità, giro di tavolo, difficoltà di qualcuno. Una cosa che non si faceva prima e che siamo abbastanza sicuri continueremo invece a fare dopo, quando sceglieremo davvero di farlo.

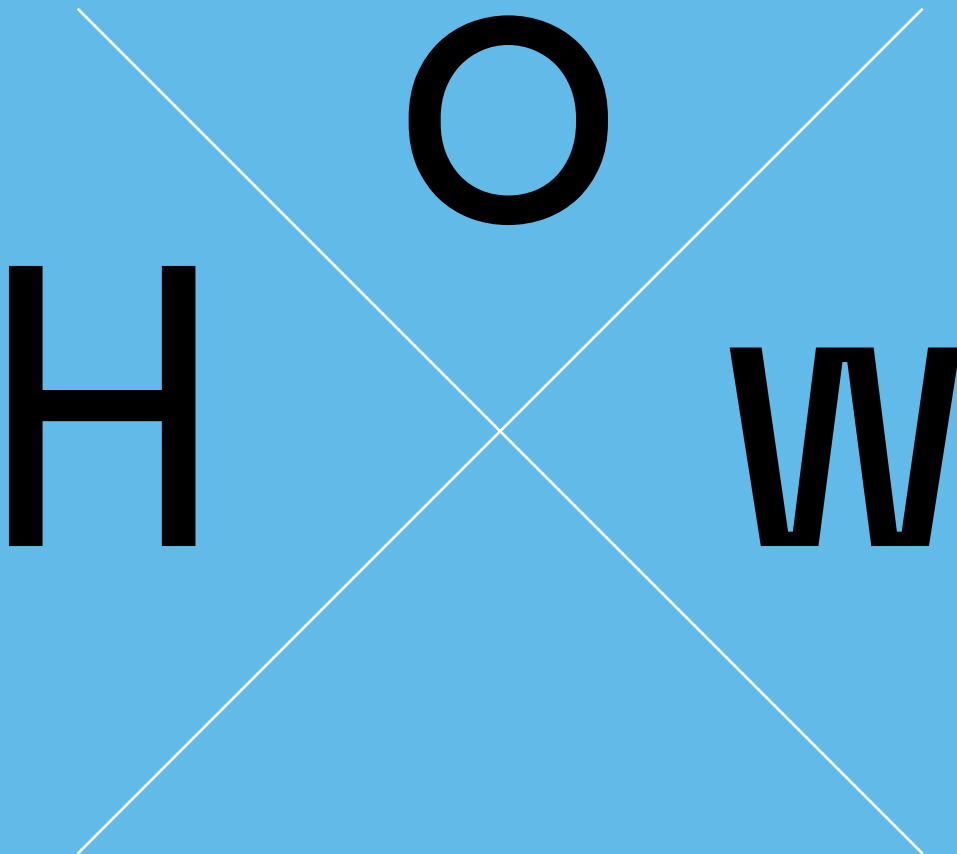
Io divido il tavolo con una mia collega e adesso cerchiamo ogni giorno di guardarci in videochat almeno per qualche minuto. A volte ci guardiamo e basta, un po' come la Abramovic nella performance "The artist is present": lo sguardo non è mai indifferente. Ci controlliamo il livello di stress, è

come se ci dicessimo **"Io sono presente"**. E dopo due minuti diciamo cose che ci fanno ridere molto forte :-)

Ci sono e ci saranno sempre persone lontane: i team internazionali, i Clienti che stanno a Roma o a Genova. Persone fisicamente distanti e non solo. Conversazioni in cui faticiamo a entrare, progetti in cui non tutti sono a bordo.

In queste settimane **stiamo imparando ad avvicinarci, a facilitarci, a usare la tecnologia per farlo, ma soprattutto a sentire il bisogno di vicinanza e a leggerlo negli altri.**

“I primi giorni di lavoro al tempo del Coronavirus”



- \* Come costruire una nuova normalità?
- \* Come creare spazi di coraggio?
- \* Come modellare un nuovo modo di lavorare?

Per alcuni giovani colleghi non c'è stato un **prima**.

C'è stato un inizio brevissimo, dove vengono fatte le cose che si fanno in tutti gli uffici del mondo: il welcome, il giro dei colleghi, la burocrazia, la chiavetta del caffè, il computer e il codice a cinque cifre della porta di ingresso. E poi tutti a casa.

A casa a lavorare dalla propria **cameretta**, che spesso è il posto preferito del mondo oppure a lavorare dalla cucina insieme ai genitori o ai coinquilini.

## **Creiamo spazi di coraggio**

Quando ci sono emergenze di solito vengono sacrificate proprio le esigenze delle figure più junior, che perdono le informazioni di base. Mentre proprio loro sono le risorse con cui si **costruiranno nuove normalità**.

**Creiamo spazi di coraggio** anche in futuro perché i "Noi, che siamo i più deboli" cioè tutte le persone che si affacciano in una nuova organizzazione, possano prendersi spazi di autonomia perché quello che sta succedendo ha insegnato a tutti a buttarsi perché non puoi voltarti e chiedere scusa come si fa.

### **Servono sponde.**

Nell'interazione si coordinano le attività, si scambiano informazioni e si influenzano aspettative e comportamenti. In situazioni spaziotem-

porali come queste non bisogna replicare la normalità perché cambiano le coordinate.

Quindi bisogna progettare nuove ritualità. Per esempio accanto a call fiume tutti insieme è necessario programmare "appuntamento" con le persone in una dimensione anche più intima e personale. I riti servono ancora di più nello spazio senza tempo di questi giorni.

### **L'effetto rete.**

Se saremo capaci di creare rete con le persone appena entrate, se sapremo prenderci cura di loro da subito, potremo modellare un nuovo modo di lavorare perché forse quello che sta succedendo non finirà mai del tutto ma ci trasformerà. **Non ci sarà più un prima e un dopo perché saremo tutti nuovi.**

The background is a solid pink color. Overlaid on this are several large, solid black shapes: a diamond on the left, a circle at the bottom left, a four-lobed flower-like shape on the right, and a large, irregular shape at the bottom right. The text is white and centered over these shapes.

# Il lavoro fabbrica di identità e di senso

\* Se il lavoro si fa nemico, il lavoratore si trasforma in tossina.

Se proviamo ad avvicinarci troppo a una marmotta, violando il segreto margine di sicurezza che pare registrato nel suo Dna, smette di guardarci con la consueta espressione trasognata e si rintana rapidamente. Un meccanismo di sicurezza elementare ma piuttosto efficace.

Un produttore di pesche di riconosciuta qualità, mi diceva che anche il successo dei suoi frutti nasce dalla regola del distanziamento, in primavera si procede ad

eliminare una parte delle gemme, per evitare il loro "affollamento" sui rami, così che la pianta possa nutrire meglio i frutti superstiti. Il progressivo inurbamento verificatosi negli ultimi due secoli, e ancora in atto, ci ha spinti a violare sistematicamente la regola della distanza e della corretta distribuzione, privandoci di un modo fondamentale per collocarci nello spazio e "definirci".

## Da qui lo smarrimento dell'identità personale e la conseguente innaturale virata verso l'individualismo.

Una risposta disordinata e antisociale a quella spoliatura, un modo sbagliato per riaffermare il diritto sacrosanto di non perdersi nell'onda e restare particella, separata e individuabile, unica condizione per essere chiamati per nome, premessa indispensabile per cooperare.

Un desiderio che diventa sempre più struggente, a mano a mano che, come un file compresso, veniamo accatastati in spazi lavo-

rativi sovrappopolati e anonimi. Metà dei miei pazienti sono diventati tali a causa di malesseri maturati in ambito lavorativo, distorsione da "curare" poiché il lavoro, insieme all'amicizia e all'amore, è uno dei tre compiti vitali, ambiti attraverso i quali contribuiamo all'evoluzione del mondo, dotandoci di finalità che conferiscono significato alla nostra esistenza.

Il lavoro non è solo il lavoro, ma una delle più grandi fabbriche di senso. Per questo, ripensare i luoghi e la cultura del lavoro è diventata una necessità assoluta. Se il lavoro si fa nemico, il lavoratore si trasforma in una tossina.

Innanzitutto, per se stesso, perché la sofferenza consuma, e poi per gli altri, perché chi soffre smetterà di cooperare, cedendo spesso alla tentazione dell'indolenza sociale, un tipo di comportamento che ricorda il ruolo degli asintomatici nella pandemia che stiamo vivendo. Il danno da essi prodotto non si percepisce, ma è micidiale, perché sono scarsamente individuabili e dunque contagiano più facilmente l'ambiente, che è indifeso, indebolendo l'intero sistema. Se in una gara di tiro alla fune, qualcuno della nostra squadra si limita ad appoggiare le mani sulla corda, facendo finta di tirare, noi non ce ne accorgeremo, ma

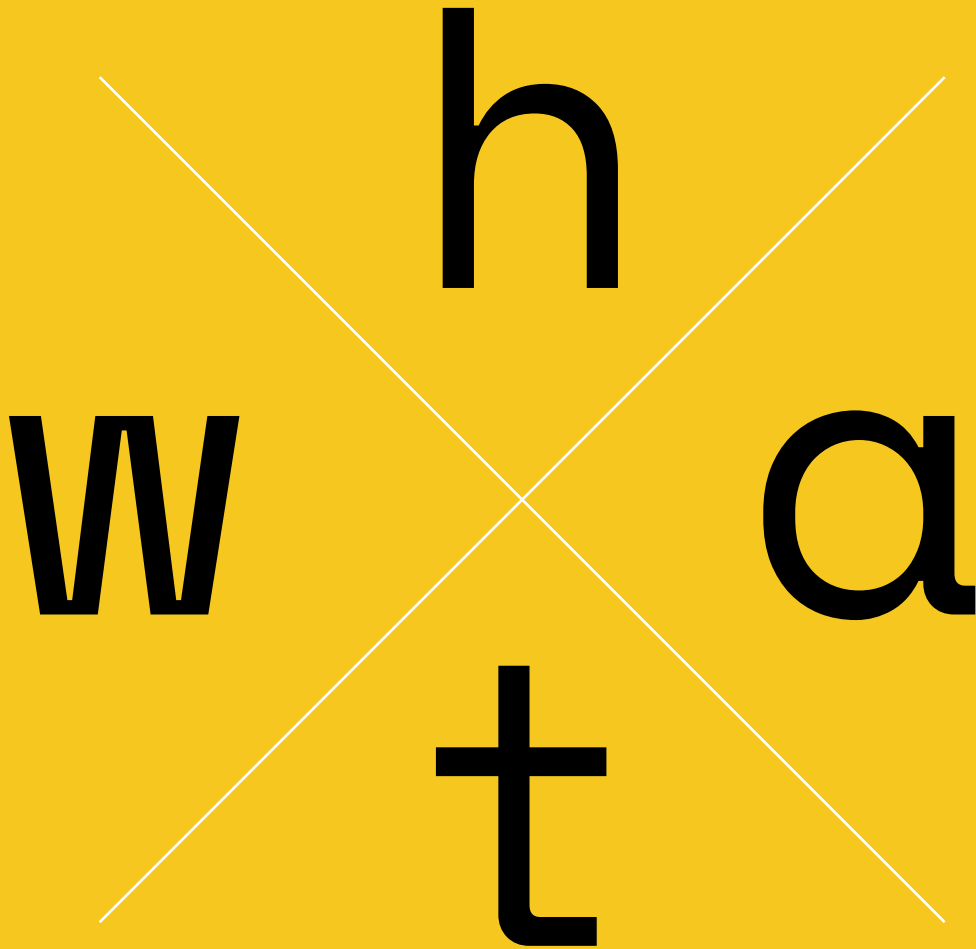
perderemo la sfida.

I luoghi di lavoro, dove passiamo la maggior parte del nostro tempo da svegli, sono gli ambienti ideali per attaccare l'individualismo a favore dell'individuo, due termini sinonimi ma agli antipodi. Dove c'è più individuo c'è maggiore cooperazione, maggiore altruismo, incrementi variabili di produttività. Dove si è imposto l'individualismo, perché l'individuo è sotto distanziato e fatica a trovare il proprio spazio personale, il sistema crollerà verso l'interno, imploderà, perché si sarà corrosa la sua trave portante.



Persone, organizzazioni, ambiente.

Le dimensioni su cui costruire un nuovo equilibrio.



- \* E se il nextworking fosse un “terzo spazio”, diverso dalla casa o dall’ufficio?
- \* E se essere autonomi non significasse solo più produttività?
- \* E se la leadership diventasse un concetto da distribuire oltre che un ruolo da possedere?

Abbiamo lavorato anni per portare un po' di casa in ufficio e ora, senza tanti complimenti, l'ufficio si è preso casa nostra. Abbiamo cercato di far diventare più smart il nostro lavoro. Improvvisamente stiamo sperimentando qualcosa che somiglia a (tele) lavori forzati. Cosa ci insegna tutto questo? Personalmente penso a due dimensioni: una è quella personale, l'altra è quella dell'organizzazione.

Parlando di quella personale, al di là della preoccupazione maggiore che tutti esprimono e che riguarda la salute nostra e dei nostri cari, c'è un aspetto che ha molto a che fare con la conoscenza di noi stessi. Difficile immaginare prima come avremmo potuto reagire di fronte a una situazione di costrizione, che ci relega dentro le quattro mura domestiche per un tempo così lungo.

## **La domanda che tutti ci stiamo ponendo è: “Cosa ci lascia questa esperienza?”.**

**Io vedo tre cose, fra le tante:**

- la capacità di organizzare le nostre giornate cercando di renderle più normali possibile;
- la riscoperta di piccole cose e piccoli gesti, di rituali che rafforzano;
- la solidarietà fra colleghi e verso persone che sono nella nostra condizione, altre purtroppo meno fortunate di noi.

**Questo momento ci regala però altri effetti collaterali interes-**

**santi, e qui vengo alla seconda dimensione, quella del lavoro.**

**Ci portiamo sicuramente a casa:**

- un quasi miracoloso senso di urgenza nell'affrontare velocemente ed efficacemente le cose da fare in una situazione di emergenza;
- il guardare all'essenziale facendo cadere ridondanze e fronzoli spesso imprigionati nei rituali aziendali;
- un tempo lavoro più asciutto e

più denso che però non è privo di qualche conseguenza non prevista;

- la certezza di ciò che per anni abbiamo sostenuto: il lavoro agile su larga scala, non solo è sostenibile ma in molti casi è più efficace. Le cose che ho citato sono la parte migliore di uno sforzo che non va sprecato, dopo che saremo tornati a una - relativa - normalità. Ed è proprio questo termine già molto utilizzato "nuova normalità" rappresenta la vera sfida, adesso. Affrontare cioè la nuova fase, forti degli apprendimenti di questo periodo, imparando a trovare un nuovo equilibrio. Non solo con l'ambiente che ci circonda,

ma con l'organizzazione in cui lavoriamo, con le persone che frequentiamo, con noi stessi. Ci riusciremo? Dipende molto dai decisori aziendali, ma molto da ciascuno di noi.

Dipenderà da quante domande sapremo porci, con cura. Dei tredici lucidi interrogativi che ho letto guardando l'infografica all'inizio di questo instant book, che mi incarico di definire un "dubbiario", ne scelgo tre su cui mi sento di fornire altrettante, rapide, reazioni.

## **E se il nextworking fosse un "terzo spazio" diverso dalla casa o dall'ufficio?**

Sono convinto che oltre la discussione sui "luoghi del lavoro", che terrà impegnati gli esperti di diverse discipline per molto tempo, sia fondamentale curare altri tipi di spazi più metaforici come lo spazio che riguarda il sé, inteso come la necessità di un nuovo bilanciamento individuale, ma anche di una nuova espressione all'interno dell'organizzazione.

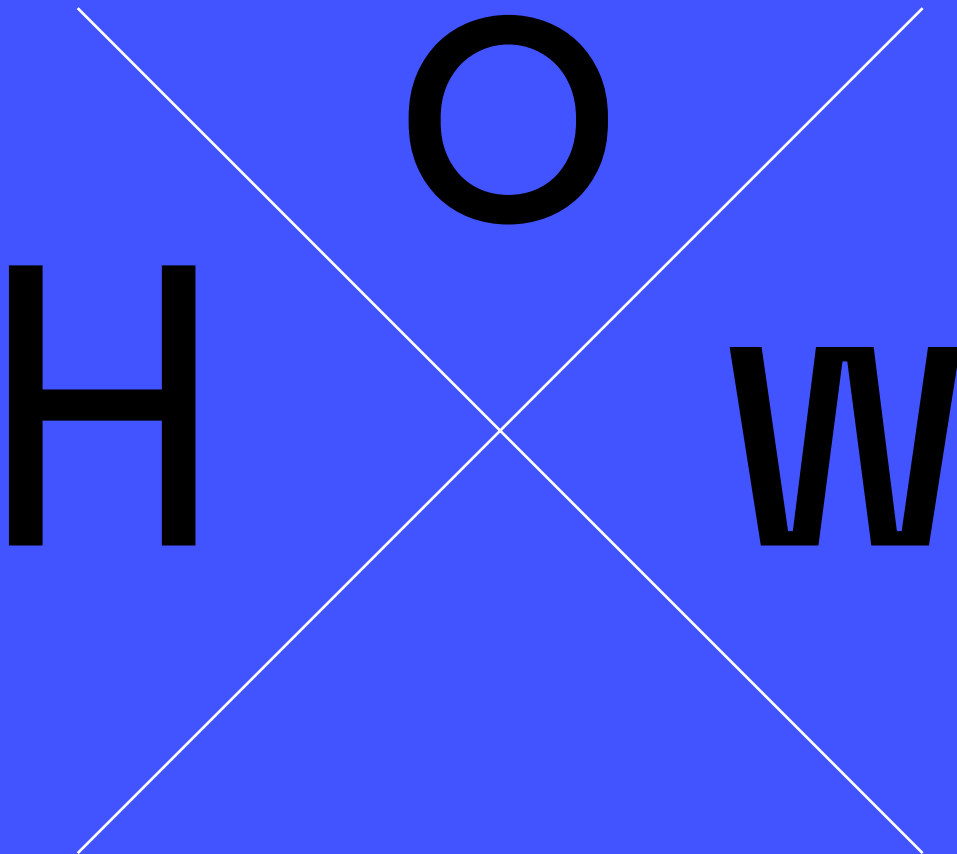
## **E se essere autonomi non significasse solo più produttività?**

Domanda intrigante che può aprire prospettive inedite che hanno molto a che fare con la possibilità di stabilire un nuovo patto fra azienda e persone dove la dimensione imprenditiva, spesso imprigionata dentro lo spazio angusto dell'organizzazione tradizionale, può assumere forme e significati senza precedenti.

## **E se la leadership diventasse un concetto da distribuire oltre che un ruolo da possedere?**

Non basta uno smartworking ben progettato. Abbiamo bisogno di riprogettare una leadership che sa "perdere il controllo". Se "fiducia" è la vera parola che ha caratterizzato questo tempo sospeso, forse è arrivato il momento di darle il peso che merita anche ripensando ai paradigmi manageriali che guidano le imprese.

Le domande dei “grandi”



\* Come possiamo pensare il lavoro in modo nuovo?

Una delle profezie che mi ha sempre colpito di Fahrenheit 451 - il romanzo capolavoro della fantascienza di Ray Bradbury - è quella che riguarda l'evoluzione della televisione.

Nel mondo distopico immaginato dal romanzo, le persone usano l'intrattenimento domestico in modo "immersivo": di giorno si studiano le battute e alla sera, comodamente seduti sul loro divano, partecipano ai loro show preferiti.

Netflix + Zoom + realtà virtuale = non male per un libro scritto nel 1953! Ora, se vogliamo essere pessimisti tutto ciò assomiglia un po' a quello che è successo

alle nostre giornate, lavorative e non, in tempo di quarantena: seduti in casa nostra recitiamo una parte scritta da qualcun altro (e che capiamo solo in parte). Ma se vogliamo essere, se non ottimisti, un po' meno pessimisti, possiamo smettere di concentrarci sulla prossima battuta del copione e provare a guardare un po' più lontano.

L'impatto tremendo di quello che è successo è indiscutibile e siamo tutti d'accordo sul fatto che non si tornerà alla "normalità", qualsiasi cosa questo termine un po' obsoleto rappresenti per noi.

## Ma come dobbiamo interpretare questo "non ritorno"?

Dovendo ricostruire casa nostra a dalle fondamenta (e il Covid-19 ci ha dato incredibilmente e in tempi rapidissimi questa possibilità) abbiamo una serie di opzioni:

1. Possiamo rifarla uguale, in tutto e per tutto.
2. Possiamo rifare la facciata, ma adottare nuove tecnologie per

tutte le parti che non sono visibili (impianto elettrico, tubature, domotica).

3. Possiamo fare qualcosa di diverso, sia all'esterno che all'interno (magari con una citazione al passato, in chiave post-moderna).

4. Oppure possiamo non costruire una casa: magari lasciare un semplice prato, oppure pensare a

una biblioteca, o ancora a una pista di decollo...

In questo senso le analisi che circolano sulla situazione attuale e sulle prospettive per il futuro si stanno (giustamente) orientando sulle prime due scel-

te, molto meno sulla terza e sulla quarta.

Giustamente perché a qualcosa bisogna pur "aggrapparsi", perché la business continuity è importante ecc. ma forse è altrettanto importante pensare anche a qualcosa di più... discontinuo.

**Facciamo un esperimento mentale:**

## **cosa avrebbe detto John Stuart Mill della pandemia in corso? E Karl Marx? E Charles Darwin?**

**Che tipo di casa (!?) avrebbero progettato?**

Ahimè siamo nani sulle spalle di giganti e questa è solo un'iperbole retorica, ma ci aiuta a comprendere che è il momento di farsi qualche domanda più "radicale" (non in senso strettamente politico):

**come possiamo pensare il lavoro in modo nuovo? E la mobilità? E la dimensione affettiva e relazionale?**

Certo la ricaduta pratica di tutte le nostre proposte dovrà necessariamente fare i conti con la realtà e con il bisogno di dare risposte ai problemi della contingenza, ma forse lo farà con un altro slancio e con un altro punto di vista.

Come ci ricorda uno dei pensatori più influenti degli ultimi anni, il filosofo e sociologo Slavoj Žižek, siamo diventati tutti

troppo stanchi del e per il nostro lavoro: abbiamo bisogno di liberare nuove energie, capire come ripensare noi stessi e il nostro mondo.

La tentazione di creare nuove procedure (punti uno e due) dà sicurezza alle organizzazioni, ma sognare e immaginare è ciò che davvero può farci evolvere in senso sociale e individuale (punti tre e quattro).

Citando il protagonista di un altro cult della fantascienza, Fight Club (1999)

**“sogno un mondo in cui...” A ognuno di noi il compito di completare la frase.**



Tra ottimizzazione e diritto alla pigrizia.

\*

Pensare il futuro significa separare il grano dal loglio.

Marino Niola

Il Covid-19 ci ha costretti a un upgrade obbligato e non programmato. In pochi mesi abbiamo fatto un salto che, in condizioni normali, avrebbe richiesto anni. Credevamo di far fronte a un'emergenza del momento e, come effetto collaterale, abbiamo iniziato a costruire il futuro. Pensavamo di reagire ad una dimensione congiunturale e invece abbiamo agito in una dimensione strutturale. Con un balzo abbiamo guadato gran parte del digital divide che ipotizza lo sviluppo del paese. Abbiamo imparato in fretta tutte le forme di "ottimizzazione dell'esistenza", di cui lo smartworking è solo l'a-

spetto più superficiale. Le difficoltà costringono l'umanità a separare il grano dal loglio, tra l'utile immediato e ciò che ci tocca davvero. Non è un caso che il gossip e la visione elettorale della politica siano passati in secondo piano. E questo chiama in causa l'ecosistema delle informazioni che, spesso, costruisce la propria offerta sul modello delle previsioni meteo, alzando continuamente l'attenzione su presunte tempeste, crisi, scontri. L'insufficienza di questo approccio sta emergendo con forza, ed è un bene. Se allarghiamo lo sguardo, un altro effetto dell'emergenza è l'accelerazione dei processi fiduciari.

**Soprattutto nel mondo del lavoro, la fiducia riposta in un collaboratore permette al talento di emergere e affermarsi.**

È un percorso che normalmente richiede tempo. In questa fase, invece, la fiducia non è più uno strumento di scambio: è un investimento sul lungo periodo, per dare a tutti la possibilità di sperimentare e progettare.

Una volta usciti dal tunnel, questo salto in avanti ci sarà prezioso. Per citare il poeta Dylan Thomas: “La vita ti offre sempre una seconda possibilità: si chiama domani”.

## **Credo che il virus ci abbia dato nuove opportunità per ripensare forme e modalità di lavoro che ritenevamo imm modificabili.**

Ora è il momento di uscire dalle dinamiche di elaborazione del lutto per iniziare a riflettere su cosa vogliamo conservare di questa esperienza. Nei grandi tornanti della storia c'è sempre qualcosa che si perde e qualcosa che si acquista. E dobbiamo stare molto attenti a capitalizzare ciò che abbiamo acquistato. In questa prima fase ci siamo concentrati sull'efficienza e la velocità, i benefit fisiologici del digitale. Il passo successivo è trovare un equilibrio tra queste forme di “tweet del pensiero” e

nuove modalità che lascino spazio alla distensione, alla valutazione delle possibilità, delle azioni e delle reazioni. Abbiamo scoperto che molte cose si possono fare in remoto ma, perché l'ottimizzazione non sia solamente un sovraccarico di stress e un'intensificazione del lavoro, questa velocizzazione chiama anche un diritto alla pigrizia che - penso - sia una condizione essenziale per rigenerarsi, rinnovarsi. Per resettare la macchina del pensiero.

Proprio durante questa fase abbiamo realizzato fino in fondo che garantire il lavoro è di importanza vitale ma lo è altrettanto mantenere le garanzie del lavoro. Sta emergendo un nuovo desiderio di sicurezza. Per esempio, il tema del welfare - una conquista del Novecento che ritenevamo ormai un costoso peso da rottamare - sta tornando urgente. In questi

anni abbiamo pensato al benessere con un'ottica esclusivamente economicistica o salutistica, ma benessere senza pensare all'essere è un concetto vuoto. E stiamo iniziando a capirlo. Pensavamo che alcuni di noi ce la potessero fare individualmente, ma le battaglie più importanti si vincono insieme. Oppure si perde tutti.

**...ma benessere senza  
pensare all'essere è un  
concetto vuoto.**

The background of the slide is a solid yellow color. Overlaid on this are several black geometric shapes: a large circle at the top, a smaller circle at the bottom right, and two irregular, jagged shapes that resemble torn paper or torn pieces of a document. The text is white and is placed over these black shapes.

# Il futuro ci punisce con il contactless work?

\* Perché siamo così fragili?

Il coronavirus come castigo divino. Per catechisti e moralisti una bella rivincita. Niente più promiscuità, neanche al lavoro. Si prega di mantenere le distanze e introdurre finalmente il contactless work che, analogamente al contactless payment, garantisce transazioni e lavorazioni senza contatto. Detta così dovremmo parlare solo di digitalizzazione e virtualizzazione estrema con riunioni fatte di ologrammi e realtà aumentata, con conseguente rimbambimento della specie umana. Ovvio: la mente umana dopo 8 ore di Fortnite (il videogioco) o lavoro virtuale forzato si affloscia per sfoderare prestazioni solo ripetitive (non innovative). Dio non voglia. L'essere umano è un'animale sociale (disse e scrisse Aristotele) più simile alle formiche

o api che all'aquila solitaria, della quale però dovremmo almeno prenderci la composta audacia per vivere e lavorare come più ci va a genio. Cosa che ci è negata, ora. Ora la vera questione non è il lavoro del futuro ma la salute del futuro. Perché siamo in uno stato di salute non ottimo ma pessimo con quasi 24 milioni di malati cronici (o forse immaginari) in Italia? Perché siamo così fragili? Perché siamo dopati di farmaci e schifezze varie? No il Covid-19 non è una maledizione ma forse punizione degli altri regni (da quello animale a quello vegetale fino ad arrivare all'inanimato regno minerale) stufi della nostra delirante e distruttiva presenza. È semplice: abbiamo avvelenato la terra e ora la terra avvelena noi.

**Quello che ci vorrebbe  
adesso è la diffusione  
rapida di una  
sostenibilità contagiosa,**

un'epidemia buona che ci rende tutti più empatici e simpatici con il pianeta che ci ospita. Poi si può tornare a lavorare a fare casino.

Impariamo dai surfisti. Per cogliere opportunità senza saturare il nostro tempo.



- \* Assecondare la situazione contingente può rappresentare un'opportunità?
- \* L'adattamento può essere più efficace della forzatura?
- \* Quanto siamo disposti a concedere tempo?

Prima del contagio virale, occidentale e oriente hanno vissuto in un lungo rapporto di contagio culturale. Una liaison che affonda le sue radici nell'antichità, lasciando tracce nei miti fondanti della nostra civiltà, come nel ratto di Europa dall'Asia a opera di Zeus - una rappresentazione simbolica, insieme, di un'originaria promiscuità e di un'irrimediabile separazione che ha, forse definitivamente, segnato il futuro sviluppo di due approcci paralleli in campo filosofico, sociale, economico e privato. E se uno degli effetti delle crisi è quello di ingigantire, come grandi lenti d'ingrandimento, alcuni elementi culturali propri di una società, dall'altra parte facilita anche il confronto con alternative possibili. Vediamo alcuni esempi, oggi, di aziende impegnate nello scongiurare un calo dell'occupazione dei propri dipendenti. Tra questi, quello di un'importante banca americana che ha scelto di riposizionare oltre 3000 dipendenti<sup>1</sup>, molti dei quali neoassunti ed estranei a dinamiche di customer care, in mansioni di call center. Ma anche multinazionali tech e assi-

curative<sup>2</sup> che creano marketplace di task da cui i dipendenti meno occupati, in base alle proprie competenze, possono selezionare mansioni da svolgere. Misure volte a garantire l'occupazione dei dipendenti, ma che sembrano tradire un vizio di forma proprio del pensiero occidentale: un'incondizionata fede nell'efficacia dell'azione diretta. Ricondotto agli esempi riportati: l'efficacia produttiva può essere garantita mantenendo occupati i dipendenti, anche in mansioni estranee alle loro competenze o aspirazioni. Dall'altra parte di questa prospettiva c'è una suggestione orientale, che forse gli orientali stessi hanno dimenticato<sup>3</sup>. Una concezione di efficacia<sup>4</sup> che all'azione dirompente, alla misura emergenziale, contrappone la ricerca dell'opportunità in ogni situazione. Come il surfista non si oppone all'onda, ma ne asseconda il movimento per ottenere il risultato che vuole, così un punto di vista più "orientale" sulla crisi che stiamo attraversando può suggerire un modo per assecondarla e ottenere risultati vantaggiosi.

1 <https://www.businessinsider.com/bank-of-america-shifting-some-employees-roles-amid-coronavirus-2020-4?IR=T>

2 <https://hbr.org/2020/04/how-the-coronavirus-crisis-is-redefining-jobs>

3 <https://news.cgtn.com/news/2020-03-09/Employee-sharing-helping-companies-get-through-COVID-19-0qvFZWc67m/index.html>

4 F. Jullien, Pensare l'efficacia in Cina e in Occidente, Laterza, 2008



# Chi di noi in questo periodo di isolamento, magari anche suo malgrado, non si è trovato a riflettere un po' più in profondità su sé stesso, le sue abitudini e aspirazioni?

Il lockdown ha portato con sé una predisposizione alla riflessione quasi inevitabile, cui spesso però siamo sottratti: o volontariamente, mantenendoci occupati con film, serie tv, letture o altre occupazioni, oppure costretti nello svolgere un numero sempre crescente di task lavorative, che proprio in questo periodo sembrano proliferare. Eppure il tempo che ci è dato durante il lockdown può essere considerato come un'opportunità per lasciare dilagare un po' il contagio della riflessione, assecondarlo senza soffocarlo con un'occupazione

forzata e spesso fine a sé stessa. Quanti manager sono effettivamente disposti a concedere questa opportunità, ad assecondarla, come il surfista con l'onda? Quanti accettano di lasciare tempo, solo in apparenza improduttivo, ai propri collaboratori per maturare una riflessione sul proprio ruolo e le proprie aspirazioni? Potrebbe essere un'occasione per condividere riflessioni e per indirizzare i collaboratori verso mansioni più consone alle loro ispirazioni, per puntare a una produttività spinta dalla gratificazione più che dall'occupazione.