



Francesca Manili Pessina
Francesco Rotondi

Il lavoro ibrido

FrancoAngeli



Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

SPUNTI DI VISTA E PUNTI DI SVISTA

Collana diretta dal giuslavorista Francesco Rotondi

Il lavoro, in tutte le sue dimensioni e sfumature, è il cardine del nostro modello sociale ed economico. Le periodiche trasformazioni che coinvolgono il lavoro spesso hanno una portata e un impatto di significato storico, epocale. Rispetto alle riforme e alle regole del lavoro, che spesso mutano con il mutare del contesto produttivo e tecnologico, convivono più punti di vista, in alcuni casi anche antitetici. Punti di vista che si confrontano e scontrano tra due polarità: senso della realtà e suggestione ideologica. Nel mezzo infinite mediazioni.

In un siffatto contesto è fondamentale non avere pregiudizi e cercare di cogliere le ragioni di ciascuno in una prospettiva di ricerca convinta e assidua di un comune terreno di condivisione. Vista la centralità del lavoro per la nostra vita è necessario stimolare una prospettiva comune tra i diversi punti (spunti) di vista (svista). A tale scopo è votata questa collana che pubblicherà sempre su uno specifico tema due opinioni diverse. L'intento non è quello di evidenziare le differenze ma di conoscere meglio le idee di ciascuno al fine di promuoverne i punti di contatto.

Un tema per due autori "contrapposti".

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



Francesca Manili Pessina
Francesco Rotondi

Il lavoro ibrido

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina: Gianni Camusso

1a edizione Copyright © 2022 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

Indice

Premessa	pag.	9
1. La dimensione sociale del lavoro: tra smart working e relazioni umane di <i>Francesca Manili Pessina</i>	»	11
21 febbraio 2020, p. 11 – Sfide e problemi di gestione introdotti dalla pandemia Covid-19, p. 13 – Un salto di paradigma?, p. 14 – Il meglio dei due mondi, p. 18 – Il punto di vista dei lavoratori, p. 22		
2. L'organizzazione del lavoro tra virtuale e reale: il lavoro diventa ibrido di <i>Francesca Manili Pessina</i>	»	29
Il lavoro ibrido, p. 29 – Progettare l'organizzazione del lavoro ibrido, p. 33 – La rivoluzione della fiducia, p. 44		

- 3. I nuovi spazi lavorativi: tra ufficio, tecnologia e città**
 di *Francesca Manili Pessina* pag. 47
 Breve storia dell'architettura degli spazi di lavoro,
 p. 47 – Hybrid workplace: office, home and more,
 p. 51 – Criteri per il disegno di layout ibridi per
 l'ufficio, p. 55 – La città in 15 minuti, p. 57
- 4. Il leader ibrido**
 di *Francesca Manili Pessina* » 61
 Cultura aziendale e competenze per il management
 nel mondo ibrido, p. 61 – Direzione, “purpose” e
 storytelling, p. 62 – Definizione del framework per
 il lavoro ibrido, p. 64 – “Equipaggiamento”, benes-
 sere e cura delle persone, p. 65 – Ascolto, feedback
 ed empatia, p. 66 – Rispetto e inclusione, p. 67 –
 Conclusione: un mondo (del lavoro) migliore, p. 69
- 5. La nuova forma mentis del lavoro 4.0: tra intelligenza
 umana e intelligenza artificiale**
 di *Francesco Rotondi* » 70
 Premessa, p. 70 – Ripensare la relazione fra fatto-
 re umano ed elemento tecnologico nel rapporto di
 lavoro, p. 71 – Intelligenza artificiale e potere dato-
 riale, p. 73
- 6. Il contratto di lavoro ibrido**
 di *Francesco Rotondi* » 75
 Premessa, p. 75 – Lavoro Agile: un modello insuf-
 ficente, p. 76 – La necessità di un nuovo modello,
 p. 81

7. La prospettiva internazionale tra nuove norme e nuova cultura del lavoro		
di <i>Francesco Rotondi</i>	pag.	83
Le esperienze straniere, p. 85 – Uno sguardo sul futuro, p. 87		
Bibliografia essenziale	»	89
Autori	»	91

Premessa

La nuova normalità, di cui tanto si dibatte, probabilmente si sintetizza in un concetto: ibrido. È questa la nuova parola d'ordine che terrà insieme gli aspetti migliori della complessità sociale, economica e lavorativa dei nostri tempi. L'eccezione rappresentata dalla fase pandemica ha fatto da propulsore temporale a una molteplicità di tendenze di fondo che erano già presenti, seppur in misura variamente latente, in molti processi in atto nella dimensione lavorativa e sociale. Alla fine di questa fase straordinaria ed episodica, che ha accelerato i tempi, dobbiamo capire che cosa rimarrà. In questo testo partiamo soprattutto da un presupposto culturale e mentale: non lasciamoci tentare da spinte opposte e confliggenti tra chi si fa suggestionare senza se e senza ma dal nuovismo di turno e chi sente il richiamo lontano di echi neoluddisti. Molto probabilmente il nuovo scenario in cui saremo chiamati a vivere e a lavorare potrà fondarsi sugli aspetti "naturalmente" migliori e più utili di ciascuna condizione, sia quella più tradizionale sia quella più nuova. Se facciamo l'esempio di uno degli aspetti più impattanti sul piano del lavoro come lo smart working, appare evidente che il dopo pandemia ci lascia una prospettiva ibrida

basata sul doppio vantaggio del lavoro da remoto unito alle esigenze e alle necessità del lavoro in presenza e dove la possibilità di scelta e di articolazione dei nuovi equilibri lavorativi sarà in capo al dipendente, anche in ottica di conciliazione con i tempi di vita. Questa nuova condizione ibrida, ovviamente, avrà una significativa ricaduta sulle regole del gioco, sui modelli di organizzazione, sulle relazioni, sulla leadership, sui processi di socializzazione e così via. Ma se si allarga lo sguardo la prospettiva di una vita ibrida, in moltissimi campi, è quella più probabile. Si pensi all'intelligenza artificiale e al rapporto con l'intelligenza umana, solo per citare uno dei più eclatanti esempi. Ebbene, se questa è la nuova dimensione che ci attende, dobbiamo cominciare a ragionare e interrogarci sulle nuove regole del futuro ibrido e questo testo, nel solco di questa riflessione, intende portare il suo contributo.

1. La dimensione sociale del lavoro: tra smart working e relazioni umane

di *Francesca Manili Pessina*

21 febbraio 2020

Sembra un venerdì come tutti gli altri. Il traffico cittadino è come sempre caotico e intenso, mentre attraverso in auto la città per raggiungere la sede della nostra azienda.

Verso mezzogiorno, dopo una mattina come tante altre, appare una strana notizia sugli schermi televisivi abbondantemente presenti nella nostra sede di Milano: rilevato a Codogno il primo caso di un italiano malato di Coronavirus.

Le informazioni si fanno sempre più dense e angoscianti: “Si invitano tutti i cittadini di Castiglione d’Adda, di Codogno e di Casalpusterlengo, a scopo precauzionale, a rimanere in ambito domiciliare e a evitare contatti sociali”, questo in una nota dell’assessore alla Sanità della Regione Lombardia. Comuni distanti meno di 20 km dalla nostra sede, ben posizionata sulla linea ferroviaria che molti colleghi utilizzano ogni giorno per venire in ufficio.

Diramiamo immediatamente la notizia all’interno, rintracciamo i colleghi residenti in quei comuni, chiediamo loro di rientrare presso

le proprie abitazioni come indicato dalle autorità competenti. Invitiamo anche tutti i colleghi a rivolgersi alla nostra casella di posta "salute e sicurezza" per informazioni o segnalazioni in merito a chiarimenti, informazioni o problemi di salute.

Nelle ore successive, alcune di queste segnalazioni ci portano a identificare le prime situazioni sospette. Istituiamo immediatamente una task force, dibattiamo per ore sul da farsi. La nostra è un'azienda televisiva, si deve andare in onda, ma la priorità è ovviamente difendere la salute e la sicurezza di tutti, compresi quelli che devono per forza venire in azienda per svolgere la propria attività lavorativa e consentire la continuità delle trasmissioni.

L'assenza di informazioni su come gestire questa emergenza sanitaria è totale. Fino a quel momento, il "Coronavirus" sembrava a noi occidentali un problema distante, che incredibilmente si pensava potesse restare confinato dall'altra parte del mondo!

Decidiamo di identificare il nucleo minimo di colleghi che sono necessari in sede per la messa in onda e per le attività essenziali, e di chiedere a tutti gli altri di lavorare da remoto a partire dal lunedì seguente e per tutta la settimana successiva. Con le poche informazioni disponibili, valutiamo che l'assenza della maggior parte dei lavoratori dalle nostre sedi ci permetterà di tutelare meglio coloro che sono necessari in presenza, e che poi cominceremo a denominare il nostro "gold team".

Inizia quel lungo periodo di emergenza e di gestione della crisi, fatto di decisioni quotidiane per risolvere innumerevoli problematiche per la salute delle persone e la continuità aziendale, che come noi tutto il mondo ha dovuto affrontare e che chi ha vissuto non dimenticherà.

Sfide e problemi di gestione introdotti dalla pandemia Covid-19

Per fortuna, lo smart working per noi, e per molte altre aziende, non era una novità. Il Covid quindi non ci ha trovato del tutto impreparati. Ma in quel momento non potevamo assolutamente immaginare gli innumerevoli problemi che avremmo dovuto affrontare nei giorni e mesi successivi: i temi pratici, tecnici, normativi e sindacali (la consegna dei PC portatili e poi di strumenti ergonomici per il lavoro da remoto a tutti i lavoratori, la gestione delle presenze e delle assenze, l'interpretazione delle normative sanitarie spesso diverse tra le varie Regioni italiane e costantemente in evoluzione, l'introduzione dei test sierologici e di positività in azienda, fino ad arrivare al dibattito sul Green Pass, attuale nel momento in cui si scrive), ma anche e soprattutto i problemi di natura gestionale (la gestione del lavoro da remoto prolungato con il suo senso di isolamento e il supporto delle persone con i loro bisogni psicologici e di gestione della vita familiare, le sfide del people management da remoto per la gestione della prestazione e la motivazione delle persone, ...).

Problemi che, come noi, tutte le realtà produttive del mondo hanno dovuto affrontare di fronte alla pandemia. Una disruption che ha sconvolto i molti impreparati, messo in difficoltà i pochi già in parte "attrezzati" (mentalmente, prima ancora che tecnicamente), stimolato comunque tutte le realtà organizzative, in tutti i settori, a trovare soluzioni e sperimentare nuovi modelli, fosse anche solo per la spinta delle politiche governative che hanno indicato fin da subito il lavoro da remoto come uno degli strumenti fondamentali per combattere la pandemia.

Nel tempo, molte imprese si sono accorte che, con questa nuova modalità di lavoro forzatamente remoto per la maggior parte dei

colleghi, la “produttività” (intesa come possibilità per le persone di effettuare la propria prestazione da remoto attraverso l’interazione digitale) non era diminuita e che, anzi, grazie alla ricerca di soluzioni innovative per abilitare il lavoro da casa di più persone possibili, il modello funzionava anche per tipologie professionali che prima non riuscivamo a immaginare.

Ma le stesse imprese si sono anche accorte che la nuova realtà portava con sé nuovi problemi: da quelli ancora una volta tecnici, legati alla qualità della connessione e degli strumenti di collaborazione da remoto, a quelli legati alle “cattive abitudini” di capi e collaboratori, che difficilmente riescono a prendersi i propri tempi di pausa o anche di pensiero nel flusso continuo delle riunioni online, fino ad arrivare al senso di isolamento prodotto dalla prolungata distanza dai propri colleghi e dall’assenza di relazioni informali.

Un salto di paradigma?

Quel 21 febbraio 2020, che tutti ricordiamo nelle specifiche situazioni in cui l’abbiamo vissuto, crea una frattura tra il passato e il futuro. Qualcosa di simile all’11 settembre 2001, quando il mondo occidentale scoprì, forse per la prima volta dal dopoguerra, di essere vulnerabile. Una discontinuità di quelle che vengono chiamate “salto di paradigma”, una situazione che ci fa sentire che il mondo, perlomeno quello del lavoro che abbiamo conosciuto in Occidente negli ultimi cento anni, non sarà mai più come prima.

Può sembrare un’affermazione forte, considerando che il fenomeno di cui vogliamo parlare in questo libro, **l’organizzazione ibrida del lavoro**, è un qualcosa che non si è ancora codificato o stabilizzato. Nel momento in cui scriviamo questo testo, l’emergenza mondiale

legata al Covid-19 non è ancora terminata; la disponibilità dei vaccini ci dà la speranza che il virus possa essere sconfitto definitivamente, ma intanto assistiamo giornalmente al rito del conteggio dei casi, ci documentiamo su altri Paesi che hanno fatto scelte diverse nella politica di gestione della pandemia e ci domandiamo con apprensione se sia davvero arrivato il momento in cui si possa prevedere che cosa succederà nelle prossime settimane. L'incertezza è la protagonista assoluta del momento storico che stiamo vivendo. Insieme alla volatilità, all'ambiguità e alla complessità.

Già nel mondo pre-Covid-19, si era diffuso il **modello VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity)** per descrivere lo scenario nel quale operiamo in tutti gli ambiti della nostra società. Il modello, sviluppato fin dalla fine degli anni '80 del Novecento da Burt Nanus e Warren Bennis¹ per descrivere il contesto politico e sociale dopo la conclusione della guerra fredda, da qualche anno trova echi sempre maggiori nelle conferenze e nel dibattito sulla leadership, per la potenza con la quale descrive le variabili di contesto con le quali ci troviamo ad avere a che fare nel business, ma anche in ogni ambito della nostra esistenza. La **volatilità**, ovvero l'elevato tasso di varianza dei fenomeni e la loro frequenza, si aggiunge all'**incertezza** (la scarsità di informazioni utili per comprendere la realtà), amplificata dalla **complessità** legata alle interconnessioni delle diverse variabili, e all'**ambiguità**, ovvero l'incapacità di leggere un fenomeno per l'assenza di informazioni storiche atte a descriverlo. Se avevamo bisogno di un esempio pratico per comprendere questo concetto, la pandemia globale ce ne ha fornito uno "con i fiocchi".

Nel mondo VUCA, reso drammaticamente concreto dal Covid-19,

¹ Nanus Burt, Bennis Warren, *Leader. Anatomia della leadership, le 4 chiavi della leadership effettiva*, FrancoAngeli, 1987.

è difficile fare previsioni su come evolverà il mondo del lavoro. Semplificando, è possibile immaginare due macrodirezioni.

- ***Back to Past:*** si può pensare, come molte piccole e medie imprese ma anche alcuni leader di aziende globali sembrano preferire, che terminata l'emergenza sanitaria il mondo del lavoro torni alla "normalità". Il lavoro tornerà in ufficio, dove le persone potranno ritrovarsi con i colleghi, abbandonare le lunghe giornate davanti al PC e riprendere le loro routine quotidiane. Il dibattito è molto vivo anche all'interno dell'amministrazione pubblica, dove il lavoro da remoto imposto dal Covid-19, complice l'inefficienza strutturale del sistema, ha portato a oggettivi disservizi ai cittadini e spreco di risorse nel consentire a lavoratori non attrezzati (e forse a volte poco "proattivi") di restare a casa continuando a percepire lo stipendio pieno. Ma, al di là degli oggettivi problemi pratici da affrontare, questo pensiero è figlio dell'idea che il lavoro in presenza sia comunque preferibile, e che bisogna quindi "forzare" i lavoratori (al 100% o almeno per alcuni giorni fissi la settimana) a "ritornare a lavorare".
- ***Back to Next:*** si può pensare, invece, che, a partire dall'attuale fase di convivenza con il virus ma anche nel post-pandemia, le persone possano continuare a lavorare da remoto almeno per una parte del proprio tempo valorizzandone gli aspetti positivi, ritrovando anche, tuttavia, la dimensione della relazione fisica nel lavoro in presenza, abbandonando al contempo le giornate senza sosta davanti al PC perché avremo imparato a rispettare le persone e avremo lasciato loro la libertà di organizzare il proprio tempo. Il lavoro ibrido, appunto.

È probabile che nel breve periodo assisteremo a una compresenza dei due modelli, per poi leggere, tra un decennio o più, come la società si sarà riassetata nel suo complesso.

Ma quale sarà il modello prevalente? Essendo impossibile prevedere il futuro, entrano sicuramente in gioco opinioni, credenze e convincimenti personali. Che potranno essere ovviamente smentiti dall'evolversi degli accadimenti.

Io voglio parlare dello scenario che mi sembra il più probabile, o forse quello che mi sembra il più bello e auspicabile. La discontinuità che la pandemia ha portato con sé ci offre l'opportunità di provare a guidare questo cambiamento in una direzione che potrebbe, nel suo piccolo o grande, cambiare un po' il mondo, in meglio. Un cambiamento alla portata di noi manager, direttori del personale, imprenditori grandi e piccoli. Un pensiero su come organizzare il lavoro che porta con sé innumerevoli problemi concreti ma anche grandi opportunità, in grado di rendere le nostre imprese più competitive e di avere persone più motivate e ingaggiate, nello stesso tempo contribuendo a migliorare la società nella quale viviamo su molteplici fronti: il contenimento delle emissioni legate agli spostamenti casa-lavoro e l'impatto sulla qualità dell'aria nelle nostre città e sull'ambiente in generale, la compatibilità tra l'attività lavorativa e la gestione della famiglia, la maggior valorizzazione dei talenti femminili e della diversity.

Come orientarsi, dunque, per le nostre scelte di gestione delle persone dentro i contesti lavorativi? Una possibile risposta ce la dà ancora il modello VUCA: **in un mondo VUCA la probabilità di successo aumenta per chi si muove proattivamente.**

Per essere preparate al meglio negli anni venturi, sulla base di quanto evidenziato nel modello VUCA, le imprese dovranno adeguarsi all'ambiente esterno in maniera agile, gestendo al meglio i rischi e pianificando strategie elastiche. Il tutto, senza avere remore di sperimentare. L'errore è ammesso. Farne pochi o nessuno per paura di non farli, invece, assolutamente no, meglio un'azione imperfetta che una non-azione. Sradicare le vecchie abitudi-

ni non è mai semplice. Tuttavia, rappresenta l'unica strada percorribile per avere maggiori probabilità di centrare appieno gli obiettivi preposti e per vincere le nuove sfide².

L'organizzazione ibrida del lavoro, modello organizzativo ancora tutto da codificare e inventare, può essere in questo senso la nuova frontiera.

In altre parole, la pandemia ci dà l'opportunità di ricostruire, nel nostro piccolo, il mondo del lavoro, riprogettandolo per mettere insieme tutto ciò che di positivo abbiamo sperimentato con l'accelerazione forzata del lavoro da remoto con tutto il positivo che il lavoro in presenza porta necessariamente con sé, in particolare nella dimensione della relazione umana anche fisica, che continua a essere un bisogno fondamentale dell'essere umano anche in un mondo completamente virtuale e digitalizzato. Lo abbiamo ben osservato durante la pandemia nei nostri figli, nativi "social-digitali", profondamente frustrati e perfino depressi nell'impossibilità di avere una relazione fisica di frequentazione con i propri coetanei.

Esisteva un mondo del lavoro pre-Covid, e ne esisterà uno dopo. Migliore, se sapremo cogliere questa opportunità.

Il meglio dei due mondi

Nell'ultimo anno, nessuna area ha subito una trasformazione più rapida del modo in cui lavoriamo. Le aspettative dei dipendenti stanno cambiando

² Chilese Nicholas, "Il contesto VUCA, cos'è e qual è l'approccio giusto per affrontarlo in azienda", <https://www.maiamanagement.it/digital-transformation/il-contesto-vuca-cose-e-qual-e-lapproccio-giusto-per-affrontarlo-in-azienda>, aprile 2021.

e dovremo definire la produttività in modo molto più ampio, includendo la collaborazione, l'apprendimento e il benessere per guidare l'avanzamento di carriera per ogni lavoratore, compresi i lavoratori in prima linea e della conoscenza, nonché per i neolaureati e coloro che sono nella forza lavoro oggi. Tutto questo deve essere fatto con flessibilità rispetto al quando, dove e come le persone lavorano³.

Queste le parole di Satya Nadella, CEO di Microsoft, che fanno eco a quelle di molti imprenditori e teorici dei modelli organizzativi e della leadership nell'acceso dibattito che riguarda il mondo del lavoro nell'orizzonte post-pandemico.

Posizione che, come si accennava, è bilanciata da altri convincimenti che riguardano la necessità di ritornare quanto prima a un lavoro prevalentemente in presenza, dove lo smart working torni a essere un'eccezione come nei bei tempi andati, una sorta di concessione dell'imprenditore illuminato e buonista che "permette" ai suoi dipendenti, così come farebbe con i propri bambini, di approfittare di qualche giornata di libertà così da occuparsi delle proprie faccende personali, "invece che lavorare".

In questo senso si colloca la vicenda della lettera inviata da Apple al proprio personale nel giugno 2021 e contestata tempestivamente dai dipendenti della società. Dopo oltre un anno di lavoro forzatamente remoto a causa della pandemia, il CEO aveva chiesto ai suoi dipendenti di tornare a lavorare in ufficio per alcune giornate fisse alla settimana (il lunedì, il martedì e il giovedì, a partire dall'autunno, continuando il lavoro da remoto per due volte a settimana). "Nonostante quello che siamo riusciti a fare mentre eravamo a distan-

³ <https://www.linkedin.com/pulse/next-great-disruption-hybrid-work-we-ready-stefano-buzzetti/?originalSubdomain=it>.

za, la verità è che abbiamo perso qualcosa di essenziale in questo ultimo anno: noi stessi”, ha scritto Tim Cook nel documento. “Le videoconferenze hanno accorciato le distanze tra noi, di sicuro, ma ci sono cose che semplicemente non possiamo replicare”. Secondo il CEO, ai dipendenti del gruppo sarebbe stata fornita l’opportunità di lavorare da casa in smart working per due intere settimane all’anno, così da rimanere vicini ai familiari e alle persone care, abituarsi al cambiamento, gestire un impegno imprevisto o per altre ragioni. Le richieste sarebbero state comunque vagliate dai coordinatori. Tim Cook terminava così il suo accorato appello: “Per ora, lasciate solo che vi dica che aspetto di poter guardare i vostri visi dal vivo. So di non essere il solo a cui manca l’attività, l’energia, la creatività e la collaborazione dei nostri meeting in presenza, nonché il senso di comunità che tutti abbiamo costruito”.

Una posizione che, per quanto in controtendenza rispetto ad altri colossi della Silicon Valley come per esempio Facebook, Twitter e Google, che hanno annunciato di abbracciare il lavoro da remoto e il lavoro ibrido anche nel periodo che seguirà la pandemia, può sembrare corretta e ragionevole, e che invece ha immediatamente indotto un gruppo di dipendenti di Apple a rispondere per le rime, chiedendo di mantenere la flessibilità di poter decidere di volta in volta sulle modalità di rientro in ufficio.

Vorremmo cogliere l’occasione per comunicare una preoccupazione crescente tra i nostri colleghi. La politica di Apple sul lavoro flessibile e le posizioni attorno a esso hanno già costretto alcuni dei nostri colleghi a smettere. Senza l’inclusività che la flessibilità porta, molti di noi sentono di dover scegliere tra una combinazione delle nostre famiglie, del nostro benessere e dell’essere autorizzati a fare il nostro lavoro migliore, o far parte di Apple.