



UFFICIO, addio

*Nel nuovo mondo del lavoro
 obiettivi tempi e
 luoghi di produzione si
 moltiplicano e si diversificano,
 mentre si svuotano gli uffici
 negli orari tradizionali*

SOPRA, NELL'ERA DIGITALE CHE HA INVESTITO IL MONDO GLOBALIZZATO È IN ATTO, E STA ACCELERANDO IL PASSO, UNA TRASFORMAZIONE CHE NON PUÒ ESSERE FERMATA

L'argomento 'lavoro' rimane una dei temi chiave del nostro tempo. Si trova a fatica, c'è, non c'è, non premia un bel curriculum e tanti sforzi, piace, non piace, è troppo, è troppo poco. In effetti il mondo pare diviso in due: chi il lavoro ce l'ha e spesso lavora oltre il dovuto, e chi non ce l'ha affatto e si esaurisce nella ricerca. Una materia attorno alla quale ruotano molti attori, i lavoratori stessi, chi si occupa di consulenza aziendale, studiosi, ricercatori, politici, giornalisti e scrittori. Forse non ce ne rendiamo conto, ma sta per cambiare tutto. Come si lavorerà domani? Ancora con i rigidi ritmi di sempre: casa, ufficio, orari fissi, inderogabili e cartellino da timbrare, gestione tramite controllo o, almeno, l'illusione del controllo? Scaduta l'ora si lasciava la penna o il computer, e magari i più bravi stavano ancora inchiodati al proprio posto anche se non era strettamente necessario, perché più si rimaneva oltre orario, più si dimostrava interesse e più si

era presi in considerazione. Nell'era digitale che ha investito il mondo globalizzato con rapidissimi progressi, con i cambiamenti demografici in atto e lo squilibrio tra giovani e anziani, con i cambiamenti climatici, che spesso non si possono prevedere né contrastare, è già in atto e sta accelerando il passo una trasformazione del concetto di lavoro, dell'approccio al lavoro e del modo di operare, che non può essere fermato. Sempre più spesso le persone decidono di essere capi di se stesse e sempre maggiore è la quantità di lavoro che passa tra le aziende e i lavoratori autonomi attraverso le piattaforme online. Si sta manifestando un cambiamento di mentalità che, adattato al ruolo e al settore in cui si opera, può produrre effetti benefici a tutti i livelli, per l'azienda che diventa più dinamica e flessibile, per chi lavora, perché scegliendo in prima persona il quando e il come acquista maggiore autonomia, e per l'ambiente, con uffici più piccoli, meno viaggi e minor traffico. Un circolo virtuoso

che, perché funzioni, deve partire dall'alto, con due grandi presupposti: fiducia dell'azienda nei confronti dei propri collaboratori e senso di responsabilità nei confronti dell'azienda da parte di chi lavora.

Tra i libri che trattano l'argomento, è uscito recentemente un libro che getta uno sguardo sul lavoro di domani, *Future Work* (il Lavoro del Futuro) di Alison Maitland, della Cass Business School di Londra e Senior Fellow in Human Capital presso il Conference Board, e di Peter Thompson, Executive Visiting Fellow della Henley Business School. Lavoro di domani, che è realtà già oggi per alcuni pionieri che hanno avuto il coraggio di innovare con strategie volte a dare ai dipendenti maggior libertà e possibilità di scelta su dove e come svolgere le loro mansioni. I due docenti nella loro ricerca individuano cinque modalità che le aziende dovrebbero adottare per prosperare nel mondo del lavoro futuro: dare fiducia nelle persone come individui; premiare i risultati e non le ore lavorate; comprendere il caso aziendale; iniziare dai vertici. Questa ricerca mette inoltre in evidenza i vantaggi significativi per l'azienda di un cambiamento ben gestito delle pratiche di lavoro: maggior produttività, risparmio in termini di costi, accesso più rapido a nuovi mercati, ampliamento del servizio clienti, accesso a un ventaglio di talenti più vasto e continuità aziendale in caso di calamità, come uragani e terremoti (come è successo in Giappone).

Consapevolezza di un cambiamento che Alison Maitland, che abbiamo intervistato, così descrive: «Il lavoro diventa un'attività, non un posto dove si lavora e il 'dove' possono essere molti luoghi diversi, secondo il tipo di lavoro che si sta facendo: può essere l'ufficio dell'azienda per la quale si lavora o quello del cliente, un internet caffè, l'ufficio in casa piuttosto che in 'smart work hub', centri di lavoro nati apposta per permettere alle persone di sfruttare in modo intelligente la tecnologia digitale nonché il proprio tempo, ma anche i bar, le biblioteche, i mezzi pubblici, ovunque».

Bisogna quindi trovare il mix giusto di luogo e tempo per le mansioni da svolgere, che si tratti d'incontro diretto con i clienti, della stesura di un rapporto, o della collaborazione di un team virtuale, che può essere in qualsiasi parte nel mondo. Chi comanda - il manager - deve sapere dove deve arrivare, conoscere i propri sottoposti, dare loro fiducia, che deve essere ricambiata col senso di responsabilità. Un percorso a due vie, dove sia i primi che i secondi siano adattabili e disposti ad accettare la responsabilità di definire

e raggiungere obiettivi chiari e ben formulati. Ma ci sono pregiudizi che devono cadere: ad esempio, che la presenza e le molte ore trascorse sul posto di lavoro siano la prova dell'impegno. Il Ticino è pronto al cambiamento? L'abbiamo chiesto a Morena Ferrari Gamba, consulente Senior e Partner di LWP Ledermann, Wieting e Partners una delle società luganesi più importanti e affermate nel campo della ricerca e formazione delle risorse umane che, oltre di recruiting, si occupa anche di assistenza ad aziende che si trasferiscono in Ticino, di outplacement, di formazione e coaching. «In Ticino la mentalità è ancora piuttosto provinciale, esiste una certa diffidenza ed è difficile per le aziende accettare dei cambiamenti, ma il mutamento non si può fermare, ci sarà e sarà anche importante. Fino a ieri le aziende non erano preparate a lasciare le persone lavorare da casa. Ma sempre più si andrà in quella direzione e sempre più si concederà anche da noi. Non sarà solo a livello di top manager, ai quali, operando a livello internazionale e viaggiando moltissimo per il tipo di lavoro, non riesce difficile tenere la famiglia in un luogo ed avere la sede di lavoro in un altro. Già oggi è concesso loro di organizzarsi in modo da alternare lavoro, casa, viaggi in modo ottimale ed essere mobili in ogni senso. Mobilità e autonomia che, nonostante le resistenze, si stanno estendendo anche a livelli minori. Dall'apice all'estremo della scala: basti pensare all'esempio di alcuni call center gestiti senza muoversi da casa».

Il tipo di lavoro è fondamentale ai fini di un nuovo modo di concepirlo. Chiaramente alcuni lavori come la vendita, la cura dei malati e degli anziani, le attività in cantiere richiedono una presenza in un posto ben definito, ma anche questi lavori possono beneficiare di una maggiore autonomia. Ad esempio, una collaborazione di gruppo tra i vari componenti per stabilire la distribuzione del lavoro senza che ciò sia stabilito dall'alto. Alcune attività, la parte amministrativa, l'archivio, la corrispondenza, possono essere fatti non sul luogo del lavoro, ma in momenti diversi, magari a casa nelle ore più convenienti e impensate.

Un importante compito dei leader è assicurarsi che 'lavorare ovunque e in qualsiasi momento' non significhi 'da tutte le parti e per tutto il tempo', perché questo potrebbe essere un grande pericolo di superlavoro e stress. Le giovani generazioni cercano di evitare di lasciarsi sopraffare dal lavoro. «Oggi richiedono sempre di più di poter disporre di tempo da dedicare alla famiglia, ma non solo, tempo anche per sé. Il che non



SOPRA, MORENA FERRARI GAMBA, CONSULENTE SENIOR E PARTNER DI LEDERMANN, WIETING E PARTNERS, UNA DELLE SOCIETÀ LUGANESI PIÙ IMPORTANTI E AFFERMATE NEL CAMPO DELLA RICERCA E FORMAZIONE DELLE RISORSE UMANE

Mobilità e autonomia, nonostante le resistenze, si stanno estendendo a tutti i livelli aziendali, dall'apice all'estremo della scala gerarchica

SOCIETÀ



SOPRA, L'USO DEL COMPUTER, I METODI E I CANALI DELLA COMUNICAZIONE E LA VELOCITÀ DELLE INFORMAZIONI HANNO PORTATO A UNA RIVOLUZIONE IN MOLTI MESTIERI

deve essere considerato in modo negativo perché, contrariamente ai padri, oggi i giovani dedicano al lavoro il tempo necessario, ma senza farsi fagocitare da esso», precisa Morena Ferrari Gamba.

Altro punto importante per un buon rendimento e per l'efficacia della collaborazione nel tempo flessibile consiste nel fatto che i manager responsabili creino opportunità di dialogo per 'pause di caffè virtuali' e riescano a mantenere un contatto periodico tra azienda e colleghi de-

dicando del tempo a favore delle relazioni personali, che, in mancanza di incontri faccia a faccia, possono essere anche al telefono o attraverso qualche social network, Skype, Face Time etc, qualora non si riesca ad avere un contatto diretto in qualche luogo.

L'uso del computer, i metodi e i canali della comunicazione, la velocità delle informazioni e della comunicazione hanno portato ad una rivoluzione in molti mestieri, cambiando i valori e le priorità della società del mondo del lavoro e il modo di lavorare. Un cambiamento ormai incominciato, al quale deve seguire un'altra fase, quella dell'adattamento, altra parola chiave. Tutti noi dobbiamo prendere atto del non ritorno di un certo tipo di evoluzione, che non prevede più il posto inamovibile di una vita; al contrario, ci saranno grandi possibilità non solo di cambiare lavoro, ma pure 'genere di lavoro'. Più si è giovani, più è normale avere mobilità, una mobilità che potrebbe ritornare anche a fine carriera ed essere molto utile a stemperare il distacco e a non disperdere preziose esperienze acquisite. Il 'temporary manager' in funzione di 'maestro di chi gli deve succedere', è una soluzione perfetta. In Danimarca, paese all'avanguardia, è già praticata ampiamente con successo. Da noi la figura di colui che assume un incarico a progetto,

Intervista

Nel loro nuovo libro, *Future Work: Changing Organizational Culture for the New World of Work*, i Professori Peter Thomson, Executive Visiting Fellow della Henley Business School, e Alison Maitland, sostengono che ci troviamo all'inizio di una trasformazione del mondo del lavoro e che non c'è modo di ritornare indietro. Alison Maitland della Cass Business School di Londra, autrice anche di *Why Women means Business* (Perché Donna significa Affari) ha lavorato a lungo come giornalista ed editor del *Financial Times*. Attualmente è anche Senior Fellow in Human Capital presso il Conference Board londinese.

Che succederà nel futuro? Andremo verso un lavoro part time generalizzato per uomini e donne?

Probabilmente le conquiste della robotica significheranno minor lavoro per tutti, magari anche solo tre o quat-

tro giorni alla settimana. La questione del tempo parziale o tempo pieno non sarà però più così importante. Le persone saranno valutate per le loro conoscenze e per i successi ottenuti, non per le ore impiegate a svolgere un determinato lavoro. Attualmente le donne dovendosi in genere occupare dei figli, spesso devono rinunciare ad una carriera. Con una diversa valutazione e una migliore distribuzione del tempo non avranno più ostacoli.

Come si farà 'carriera'?

Già ora le carriere non corrispondono sempre a tappe fisse e prestabilite. Con un'aspettativa di vita più lunga, per i giovani di oggi più che una sola carriera si prospettano più carriere anche con cambio di genere. La crescita professionale, ad ogni modo, avverrà in base al talento personale e alle caratteristiche uniche del lavoratore. Nella pianificazione e nello sviluppo di una carriera, la formazione

on line avrà un ruolo sempre più importante e sarà quindi essenziale tenere aggiornato il proprio profilo, dimostrando così esperienza e capacità nel costruire e mantenere relazioni aziendali e interpersonali.

I cambiamenti saranno di vantaggio alle donne?

Rispondo in due modi. Il primo prende in considerazione il fatto che diverse ricerche hanno dimostrato che le donne primeggiano in molte delle capacità di leadership necessarie al lavoro di domani, ad esempio nel team building, nel dare gratificazioni, nella tenacia e nell'intelligenza emozionale. Chi avrà queste qualità sarà molto richiesto nel futuro. La seconda osservazione riguarda il fatto che il lavoro del futuro permette a tutti i lavoratori, quindi donne e uomini, di avere una grande autonomia e scelta nel modo di lavorare. Le donne ne trarranno beneficio non una ma due volte: per la possibilità di avere una

lo assolve e poi di incarico in incarico passa ad un altro, è una figura che ancora viene guardata con diffidenza, mentre altrove nel mondo riscuote grande successo.

La flessibilità nel lavoro, anche se forse non ne abbiamo coscienza, è già tra noi in alcune forme perfettamente accettate. «Un discorso spesso al femminile», continua Morena Ferrari Gamba: «Donne che si riciclano per motivi vari: donne sposate che hanno bisogno di integrare lo stipendio del coniuge, divorziate che 'devono' sopperire a scarsi alimenti, vedove in difficoltà economiche, donne desiderose di avere una piccola, o grande, indipendenza finanziaria. Succede a tutti i livelli sociali, anche i più altolocati, un fiorire di signore che vendono oggetti importanti o meno, dalle creme, ai vestiti, ai cachemire, ai gioielli o altro, in casa o spostandosi in altre case. Succede pure che a mezz'età, persone che hanno dedicato tutto il loro tempo alla famiglia, magari con un passato di studi e competenze linguistiche, ma con poca o nulla esperienza, ad esempio dell'uso informatico, riescano comunque a creare un business che può essere anche di una certa importanza. Se ci pensiamo bene, ciò significa che a monte esiste un'azienda che affida loro un compito e dà loro credito e in questa azienda c'è sempre un manager che appunto si fida, or-

ganizza, controlla, e paga a risultato raggiunto». Tra le aziende svizzere», conferma Morena Ferrari Gamba, «ve ne sono comunque alcune che hanno spostato una serie di consulenti alla vendita organizzando loro un ufficio a casa. A quel che è dato a sapere il lavoro è proseguito senza intoppi anzi con ottimi risultati anche da un punto di vista personale dei venditori». Una conferma, qualora ce ne fosse bisogno, che il cambio di mentalità e di cultura del lavoro possono portare ad un vero rinnovamento della vita per molte persone. La svolta è importante ma, a ben rifletterci, se non si pensa diversamente, non si cambia il mondo. □

Donatella Révay



SOTTO, ALISON MAITLAND, DELLA CASS BUSINESS SCHOOL DI LONDRA E SENIOR FELLOW IN HUMAN CAPITAL PRESSO IL CONFERENCE BOARD, CHE ASSIEME A PETER THOMPSON HA SCRITTO IL LIBRO *FUTURE WORK* (IL LAVORO DEL FUTURO)



carriera personale, e perché i padri avranno l'opportunità di avere un ruolo congiunto come genitori condividendo le responsabilità anche in casa. Uomini e donne hanno figli insieme, non le donne da sole. Nel passato gli uomini facevano la parte del leone nell' avere un lavoro retribuito, alle donne rimaneva quello gratuito a casa. Entrambi adesso sentono il bisogno di un cambiamento, e il modo di lavorare futuro offre loro una via. Quali sono i fattori imprescindibili affinché tutto funzioni?

Abbiamo individuato cinque modi per permettere alle aziende di prosperare nel mondo del lavoro futuro: fiducia nelle persone; premiare i risultati non le ore lavorate; comprendere il caso aziendale; iniziare dai vertici; dare fiducia alle persone come individui. Le aziende che stanno percorrendo questa via con successo hanno manager e dipendenti preparati a lavorare in un modo diverso. Capaci

di creare principi di fiducia e responsabilità reciproca, di scrollarsi di dosso vecchie abitudini, ad esempio, il convincimento che la gente, se non è sotto controllo del manager, non lavora, o che non è permesso giocare a tennis o portare i bambini al parco nei momenti in cui si suppone che uno debba lavorare. Se il lavoro è fatto o procede secondo gli obiettivi, non ha nessuna importanza dove e quando si fa. Se uno può lavorare nel modo e nel momento che ritiene migliore per sé, di solito produce di più. Quali 'problemi' si prospettano? Ci sono ancora molte organizzazioni e aziende che si aggrappano ad un rigido modello di orario e di luogo fisso, in cui la produttività viene calcolata nel tempo impiegato a fare una cosa senza che in effetti ci sia una resa, e

dove la tecnologia, invece di essere usata per agevolare il lavoro, induce a lavorare più a lungo.

Dall'altro lato, ci sono aziende, che già hanno imboccato la via del futuro, consapevoli che ci sono sfide da affrontare, come fornire ogni dipendente della tecnologia adeguata al genere di lavoro, nonché far accettare questo cambio di cultura e delle attitudini. È fondamentale gestire con efficacia i nuovi stili di lavoro. Ad un estremo, una gestione non corretta può portare le persone a disaffezionarsi e estraniarsi dall'organizzazione. All'altro potrebbero lavorare esageratamente, fino all'esaurimento. La soluzione non è tornare alle pratiche di lavoro tradizionali, ma fare in modo che i datori di lavoro e i dipendenti lavorino insieme in modo democratico per svuotare i problemi.