



**LA NUOVA SCACCHIERA
DEL VALORE:
Agile Management in
un contesto
di lavoro ibrido**

Un modello Agile 2022 ma non un nuovo modello: la novità dell'ibrido

Il progetto di quest'anno va a integrare il modello 2020 "La Scacchiera del Valore", e il titolo "Scacco al Re-Turn" ha il significato della traduzione letterale di una "restituzione" di molti contenuti e riflessioni aggiuntisi nei circa 13 mesi successivi alla chiusura del progetto 2020; allo stesso tempo, quel titolo fa riferimento alla traduzione intuitiva ma non completa di **una svolta ("turn")** che va operata nella cultura delle aziende e, anche attraverso ciò, nelle azioni per la ripresa dell'economia italiana. Siamo convinti infatti che il contributo che a questa può dare il lavoro Agile sia rilevante, per molte ragioni che si conoscono e per qualche altra che, a nostro avviso, emergerà da questo documento: esso non è un "nuovo modello" ma, come richiesto dall'Avviso di Fondirigenti, punta a un affinamento e a un rafforzamento di quello del 2020, in quanto quest'ultimo ci pare presenti ancora una validità evidente e una chiara utilizzabilità.

Gli **affinamenti/rafforzamenti** avverranno soprattutto nella direzione di quella che è parsa la nuova realtà maturata nel 2021, un'evoluzione prevedibile ma con la quale si devono fare i conti. La grande modifica avvenuta nel secondo anno di pandemia è stata infatti costituita dal passaggio dallo Smart o dall'Agile "puri" a una traduzione di questi paradigmi in un contesto ibrido, al punto che quest'ultimo termine è **diventato esso stesso una tipologia** e non solo un attributo, parlandosi di "lavoro ibrido" e di "modalità ibride", ma anche semplicemente di "ibrido". Questo aggettivo sostantivato descrive la nuova cornice che si registra in gran parte dei casi oggi analizzabili, perché i contesti di lavoro completamente presenziali o completamente a distanza sono ormai la parte minoritaria di quelli osservabili.

Le "vittime" della pandemia a livello di un contesto di lavoro

Di tutto ciò il "modello 2022" (lo chiameremo così per comodità, pur ricordando che non deve essere considerato un nuovo modello che supera quello 2020, che rimane valido) deve tenerne conto, nel senso che deve fare spazio a un cambiamento dello scenario, in due direzioni:

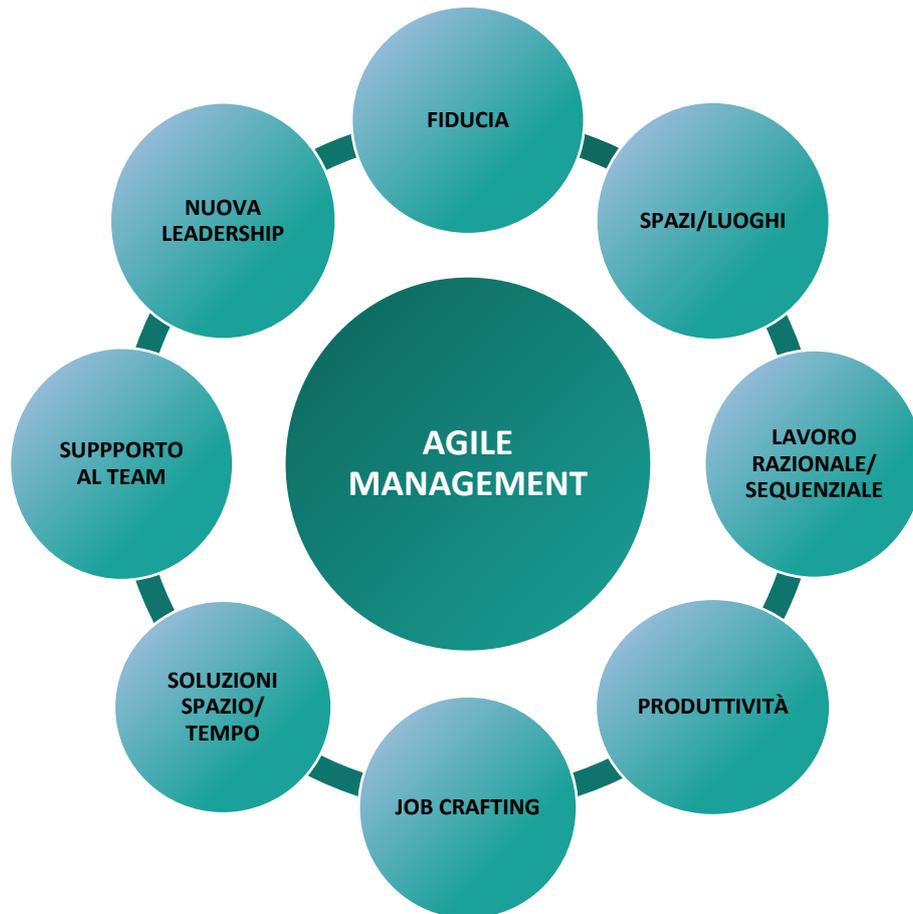
- da un lato, la prima eredità del *lockdown* e di quanto ne è seguito ha portato a fenomeni negativi anche sul piano al quale qui circoscriviamo il nostro contributo, la formazione manageriale: l'isolamento complessivo delle persone si è spesso manifestato in una dualità (solo apparentemente contraddittoria) creatasi fra l'assenza di strumenti di formazione e comunicazione e un *overload* di strumenti sincroni e asincroni che hanno non di rado accantonato il problema della qualità: questi sono infatti scivolati nella serialità, dalla quale è sorta nei destinatari un'apatia per prodotti formativi di minimo impatto (come una marea di *webinar* poco focalizzati), che si sono saldati con una più generale "nausea da pc" dovuta a un metaforico "allagamento" delle nostre scrivanie ad opera di sessioni zoom e simili, con fasce orarie sempre più estese ma spesso con un'attenzione poco focalizzata sugli obiettivi;
- dall'altro lato, il dibattito in Italia e nel mondo ha messo a fuoco vari **strumenti e risposte**, che costituiscono altrettante risorse: non è necessario anticipare qui i temi/strumenti che costituiscono tali risposte, perché l'intero "modello 2022" è impostato su queste, e la trattazione dei singoli punti condurrà agli elementi che andranno a integrare/rafforzare un modello 2020 che ha dato già una struttura di inquadramento molto chiara.

Concludiamo questo paragrafo indicando alcune delle “vittime” che si sono registrate sul terreno del lavoro manageriale e non manageriale, per dare un inquadramento dell’azione che sarà invece descritta in seguito, con i vari capitoli che tratteranno delle Risposte a questa situazione. L’elenco delle “vittime” non è purtroppo completo, ma già è importante segnalare:

- la **socialità**, sacrificata o del tutto perduta in varie dimensioni che non è necessario richiamare, perché si conoscono molto bene;
- la **immersività**, ovvero quella possibilità di calarsi in un contesto di lavoro e di avere coi colleghi e clienti uno scambio sensoriale e non solo formale/concettuale, come consentito dalla comunicazione a distanza: rientrano nella immersività la ricchezza che si esprime in decine di modalità diverse con cui parlarsi, osservarsi, analizzare le cose *de visu* e non sullo schermo di un pc;
- la **serendipity**, vale a dire quella “innovazione per caso” che nasce alla macchinetta del caffè o da due battute in ascensore, e che può svilupparsi in intuizioni che danno vita a riflessioni, e poi a piani o progetti veri e propri, che però non sarebbero partiti senza quella scintilla iniziale, avvenuta per caso;
- la **formazione implicita**, nel senso di quel bagaglio di saper fare che nasce osservando i colleghi più esperti, o valutando i flussi produttivi non su una mappa ma su una linea di produzione, dando vita a quel “dividendo formativo” che già Benjamin Franklin esprimeva con parole più semplici (“Se leggo una cosa la dimentico, se la metto in pratica la capisco a fondo, se la condivido e la ripeto mi resta per sempre”);
- il **senso dell’iniziativa**, perché è proprio nei luoghi vissuti “in presenza” che la creatività si esprime al meglio, in quanto la sensorialità e la immersività di cui si diceva, e ancor più la socialità/relazionalità con colleghi, capi e clienti, ci permettono di sprigionare doti di iniziativa che quando siamo sigillati a distanza emergono con molte difficoltà aggiuntive.

Un cambio di prospettiva: dalla scacchiera allo scacchista, dall’efficienza all’efficacia

Nelle pagine che seguono tratteremo dunque le risposte possibili al nuovo scenario, che è come dire che daremo spazio a variabili che devono acquistare un peso maggiore: la fiducia, gli spazi/luoghi, il lavoro razionale/sequenziale, la produttività, il *job crafting*, le soluzioni in base a spazio e tempo, le misure di supporto al *team*, fino alle caratteristiche di una nuova leadership, tutti temi e strumenti che andranno declinati in un contesto molto spesso ibrido, e non coi paradigmi “puri” dell’Agile management, che si sono contaminati con le dinamiche, fortunatamente, di un rientro nei luoghi fisici del lavoro.



Per fare questo al manager serve ancor più flessibilità, **una doppia flessibilità**, nel gestire il proprio e altrui lavoro a distanza, ma anche quello proprio e altrui in presenza. A tal fine, ci è sembrato che si dovesse costruire il “modello 2022” sulla base di un doppio cambio di prospettiva:

- spostare l’attenzione dalla Scacchiera del Valore coi suoi pezzi come descritti nel modello 2020 (coi relativi ruoli, contenuti di funzione, strumenti manageriali) allo scacchista, per il suo **mindset di manager Agile** che coordina e fa crescere lavoratori agili;
- questo vuole anche dire spostare il *focus* dall’efficienza (i singoli pezzi sulla scacchiera) all’efficacia, ovvero alla **complessiva strategia di gioco** che il singolo manager, pure per la sua singola partita, può attivare.

Per questi motivi, l’intento è quello di mettere il manager in condizione di dare “scacco al Re”, nel senso di una chiara strategia per l’azienda e per sé stesso senza pretendere che sia sempre quella vincente (non è scacco matto, quello arriva solo alla fine e arriva in un caso su due, o per un manager su due): già è molto, nell’incertezza attuale, che un manager abbia in mente una chiara strategia Agile, e che questa porti (o almeno che venga proposta) una “turn”, una svolta.

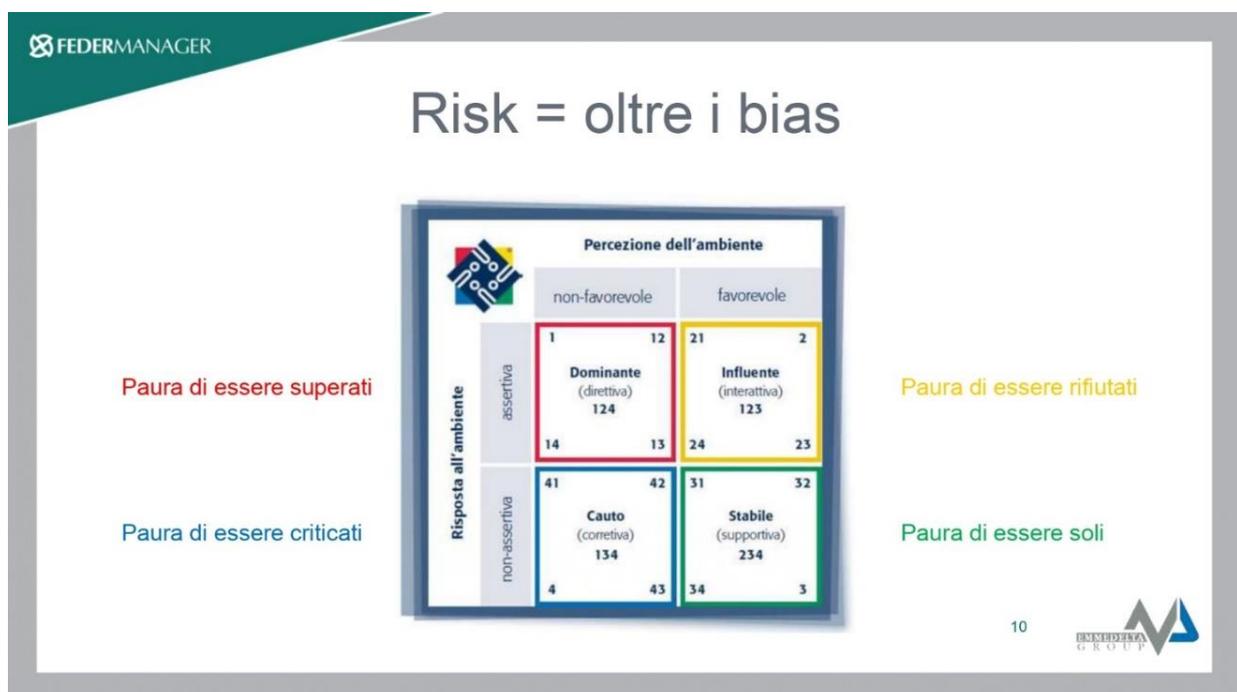
La fiducia: la preconditione per una crescita (Agile ma non solo)

Il punto di partenza è in una fiducia come moltiplicatore di ingaggio (mentale e motivazionale) e di energia: un ambiente connotato da fiducia, infatti, fa migliorare sia la produttività che la qualità della vita del singolo.

A tale proposito, in uno dei *webinar* 2021 abbiamo incontrato una formula efficace, proposta da Emme Delta¹: **intimacy x credibility / risk**, in cui *intimacy* è la qualità delle relazioni e *credibility* il rendere visibile l'invisibile, nel senso che, più che lo spazio e il tempo, è la cultura organizzativa a plasmare l'identità di un *team*, senza dimenticare l'area strutturale nei contesti attuali (*risk*).

Sempre da Emme Delta abbiamo avuto lo spunto della **matrice delle "4 paure"**², che incrocia percezione dell'ambiente (favorevole o sfavorevole) e risposta all'ambiente (assertiva o non-assertiva), per cui, anche collegandosi ai 4 profili del questionario Disc, si arriva alla caratterizzazione di differenti strategie di comportamento con le quali è possibile costituire, in diverso modo in base al *bias* di partenza, fiducia verso i propri team o collaboratori:

1. **Paura di essere superati (dominanza):** porta ad avere atteggiamenti caratterizzati da velocità decisionale e voglia di "farsi avanti" con strategie di *problem solving e risk taking*;
2. **Paura di essere rifiutati (influenza):** porta ad avere atteggiamenti di proattività ed apertura emozionale ed empatica, al fine di essere accettati da tutto il team ed evitare scontri e divisioni;
3. **Paura di essere criticati (cautela):** porta ad avere atteggiamenti di riflessione e ad essere proiettati al mantenimento della qualità di ciò che sia facendo, favorendo la lentezza alla velocità di azione;
4. **Paura di essere soli (stabilità):** porta ad avere atteggiamenti di apertura verso gli altri finalizzati al mantenimento degli equilibri interni.



A livello di costruzione della fiducia, riconoscere lo stile comportamentale di un leader o di un membro del team (e di conseguenza capirne i punti di forza e di debolezza) permette di gestire al meglio le diverse

¹ A. Paganelli, Emme Delta Consulting, *Costruire fiducia e relazioni forti. Il vantaggio competitivo di una cultura potenziante*. Presentazione slides, webinar del 4 febbraio 2021, nell'ambito del progetto "Scacco al Re-Turn".

² Ibidem.

situazioni di crisi o conflitto aziendali, e mettere in pratica una rimodulazione del proprio atteggiamento al fine di costruire interazioni efficaci.

Inoltre, esiste una parte dei commentatori che enfatizza il **ruolo positivo e non solo securizzante della fiducia**, nel senso che si può parlare di manager che sanno generare non solo tranquillità psicologica ma anche emozioni positive. Secondo l'analisi di Rachel Botsman³, la fiducia è una modalità più generale di funzionamento delle organizzazioni, una sorta di propellente quasi universale, tanto più in un contesto come quello attuale in cui regna l'incertezza, al punto che è "fiducia con l'ignoto". Il leader è allora colui che riesce a costruire un'organizzazione in cui la fiducia permette di reggere stabilmente l'incertezza, con comportamenti quotidiani positivi e rigorosi, dunque ispirati non a un ottimismo superficiale e frettoloso ma a valori e regole molto solidi.

Un concetto che va distinto dalla fiducia è quello di "**sicurezza psicologica**", che risale alla teoria delle organizzazioni senza paura⁴ di Amy Edmondson. I *team* "sicuri" sono quelli in cui:

- non viene esercitata una pressione basata sulla paura, ma viene creato un clima accogliente che porta i membri (compresi quelli poco influenti) a esprimere le proprie opinioni e perfino le critiche, anche verso i capi;
- vengono portati in una luce positiva i "fallimenti intelligenti", al punto che questi possono anche diventare casi di studio per tutto il *team*;
- i leader sono abituati a condurre una "autovalutazione della leadership", alla luce dei criteri della sicurezza psicologica che vanno garantiti a tutti i membri del *team*.

Per la Edmondson la fiducia è altra cosa, anche perché questa è sempre un legame diretto fra due persone, mentre la costruzione di *team* "**psicologicamente sicuri**" attiene alle molte persone coinvolte, e ha implicazioni indirette e di struttura, non di puro rapporto interpersonale. Ciò non toglie che un vero *team* Agile debba essere connotato da un lato dalla sicurezza psicologica, dall'altro da forti dinamiche di fiducia, proprio perché la remotizzazione richiede un supplemento di queste due risorse, andandosi sul terreno (sconosciuto, o meglio non conoscibile direttamente) delle responsabilità personali.

L'altra metà dell'ibrido, spazi e luoghi: dal *workspace* alla *worksphere*

Sulla distinzione fra spazi e luoghi il dibattito non porta a conclusioni univoche, nel senso che per qualche autore il termine più riduttivo è "luogo" (puramente fisico e localizzato, mentre "spazio" alluderebbe a una dimensione aperta e anche non materiale), mentre altri vedono l'idea di "luogo" come concetto portatore di significati che il semplice "spazio" (fisico) non avrebbe.

Ad ogni modo, recuperando quello che alcune aziende avevano già iniziato ben prima della pandemia, si può dire che si sia passati da un concetto di "*workspace*" (semplice spazio di lavoro) a una "***worksphere***" da intendersi in senso molto più ricco e articolato. In questa svolta semantica, che comincia a prendere piede, vediamo alcuni fenomeni:

³ Rachel Botsman Blog: <https://rachelbotsman.com/>.

⁴ A. C. Edmondson, *Organizzazioni senza paura. Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere*. Franco Angeli, 2020.

- l'idea di un ufficio sia fisico che virtuale come **motore di una maggior produttività** è stata acclarata da varie esperienze (ad esempio Unilever), e oggi l'obiettivo è la sostenibilità nel tempo di questa maggiore (conseguita) produttività;
- la vera **perdita** è in termini **non di autonomia ma di "capitale sociale"**, in senso multiforme, e in varie aziende si nota che, paradossalmente, i silos organizzativi sono più forti di quanto fossero prima della pandemia (la separatezza fisica rafforza la separatezza organizzativa, salvo nei casi in cui vi siano manager molto illuminati che prevedano e prevenivano dinamiche neo accentratrici);
- il futuro dell'ufficio è avere **spazi per produrre innovazione e creatività**, e andare in ufficio sarà, per dirla con una metafora, uno sport di squadra e quasi mai individuale;
- sempre l'ufficio dovrà esser inteso come una **struttura sostenibile**, con impatto ridotto al minimo, plastica bannata, uffici progettati con una filosofia meno "verticale", ecc.;
- l'azienda deve essere **collocata in un ecosistema**, dunque vicino a università, start up, spin off, centri di ricerca, e tutto questo dovrà funzionare in modalità ibrida;
- un ruolo chiave sarà rivestito dai **talenti**, che andranno individuati e poi trattenuti, con un'attenzione particolare ad essi ma anche con una democratizzazione delle *job opportunities*.

Sul piano operativo, vi sono già molte esperienze di riprogettazione uffici, non necessariamente nel senso della riduzione degli spazi, ma in quello della creazione di una varietà di essi in base alla finalità di utilizzo: ambiti operativi funzionali, altri più appartati per la progettazione, altri per incontri con clienti o interlocutori esterni, e infine, ma non per importanza, spazi votati espressamente al *brain storming* e alla creatività, per non dire a quella *serendipity* sopra evocata. Inoltre vi è la problematica del *desk sharing*, che in molti casi segna l'avvio di **uno spazio de-personalizzato ma ugualmente operativo**, mentre in altri fa insorgere difficoltà nel collaboratore proprio a livello di identità lavorativa, che per qualcuno dipende anche dall'utilizzo in via esclusiva di un microspazio come la propria scrivania.

In ogni caso, tutto quanto ora detto deve andare nel senso di una riconfigurazione dell'identità aziendale, che va "aperta" a nuove visioni e nuovi *commitment*.

Una sintesi efficace è quella proposta da tre studiosi sulla Harvard Business Review (Anne-Laure Fayard, John Weeks, Mahwesh Kahn)⁵, che vedono nell'ufficio, oltre alla dimensione operativa, tre funzioni:

1. quella di **"ancora sociale"**, elemento di ancoraggio a quelle relazioni che non possono essere surrogate nemmeno dalla tecnologia più immersiva e avanzata;
2. quella di essere un **"edificio scolastico"**, per le tante occasioni di apprendimento, soprattutto informale, che un ufficio può generare;
3. il fatto di essere un **"hub per una collaborazione destrutturata"**, nel senso di nuovi percorsi organizzativi che siano orientati al risultato e non alle "strutture" per ottenere questi ultimi.

Quando si leggono queste analisi, gli autori (in genere nordamericani) pensano a realtà fortemente *knowledge based*, tipicamente imprese di consulenza o progettazione, di R&D o di Ict. In Europa e in particolare in Italia il panorama è diverso, nel senso che lo scenario, come noto, è ripartito fra qualche (poche) centinaia di grandi imprese e una prateria infinita di Pmi, quasi tutte manifatturiere: ovviamente qui il tema della "fisicità" del prodotto rende imprescindibile buona parte degli step e anche delle proposte da progettare, e dunque l'aspetto della produzione e di quanto ruota attorno ad essa riporta il baricentro sulle dimensioni fisiche e presenziali dell'azienda. Cionondimeno crediamo che, anche **per le imprese manifatturiere "dure e pure"**, si ponga il tema di una riprogettazione degli spazi in funzione di una nuova visione dell'azienda e della sua produttività e capacità d'innovazione.

⁵ A. Fayard, J. Weeks, M. Kahn, *Designing the Hybrid Office*, Harvard Business Review, March-April 2021.

Un esempio è di nuovo quello della *serendipity*, una dinamica che viene attivata anche da spazi che siano concepiti per l'incontro, e per l'incontro occasionale: quel tipo di dialogo è destrutturato e avviene fuori da riunioni e momenti formali, ma trova nell'allentamento di certi percorsi formali una via più fruttuosa, proprio perché mossa da rituali informali e da dinamiche impreviste.

Caratteri del “nuovo” contesto in cui si situa il paradigma Agile

Vi sono alcuni elementi definitori del paradigma Agile che si ricavano *a contrario* da una serie di impostazioni che a nostro avviso non sono precise.

La prima è quella che porta a vedere la visione Agile come fluida, e sovente nel senso di ottimista, con una facilità di relazioni (Agile) che si tradurrebbero in un approdo quasi scontato a qualcosa di più positivo, cavalcando ottimisticamente le onde di un nuovo mondo che avrebbe più opportunità che minacce. Dal primo punto di vista va ricordato che Agile, nel significato originario dei 17 programmatori di *software* che si riunirono in uno *ski resort* nel 2001, non voleva dire informalità, ma che aveva e ha procedure ben precise, anche abbastanza rigorose (però non rigide).

Il fatto poi di annettere una sorta di connaturato ottimismo alle aziende Agili trova un *warning* nel semplice fatto che di (superficiale) agilità si può anche perire, nel senso del fallimento di uno o più progetti in cui viene riversato un investimento di ottimismo eccessivo. Nel recente Leadership forum di Milano, Megan Reitz⁶ ha parlato, non solo a proposito delle aziende impegnate in percorsi Agili, di una “*optimism bubble*”, che porta a:

- l’**advantage blindness**, quella cecità che può colpire sia l’azienda sia il manager che si sentono “*first in class*”, con evidenti pericoli che si scaricano sul risultato effettivo di quella azienda: questa “cecità” nasce soprattutto dal non ricevere quasi mai *feedback* onesti e critici, essendovi persone intimidite dal ruolo molto/troppo senior del proprio capo;
- la **superiority illusion** è un meccanismo analogo, sempre messo in campo da manager apicali o comunque tali da incutere timore nei collaboratori: in genere questa “illusione” colpisce i manager senior, e non solo per una questione di potere, ma anche perché, quando è consolidata e riconosciuta, la propria esperienza è spesso sopravvalutata da chi la detiene, e perché un manager “arrivato” pensa che le chiavi di lettura della realtà che lo hanno fatto “arrivare” continuino ad essere quelle giuste anche per capire i nuovi trend e contesti (errore gravissimo).

Allo stesso modo, qualcuno pensa che il “braccio armato” di un lavoro Agile sia il *multitasking*, e/o il lavoro svolto nel minor tempo possibile, e su più piani di lavoro possibili: da qui la versione a volte caricaturale di chi parla al telefono utilizzando nel frattempo le due mani (in alternanza ma anche congiuntamente) sulla tastiera di un pc e su quella di uno smartphone, o di chi dà messaggi sottovoce a una persona in presenza mentre sta ascoltando un messaggio sulla segreteria telefonica o in diretta, oppure le tre cose che si possono fare mentre si è collegati a una zoom in cui si è tolto il video e magari anche l’audio, ecc. Sono scene comuni in cui tutti, chi più chi meno, siamo diventati protagonisti, pensando di lavorare in modo Agile e di ottenere di più. In realtà, molto spesso è proprio la produttività la vittima di tale ginnastica frenetica, perché la qualità del lavoro è **in funzione della concentrazione e precisione** delle nostre attività, e non di un frullo incessante delle nostre mani e della nostra voce.

⁶ Intervento di M. Reitz al Leadership Forum di *Performance strategies*, Milano, 1-2 dicembre 2021.

divenuto noto a tutti come un elemento del *lean thinking*, si adatta a flussi di lavoro più lunghi e articolati, ma sempre ordinato è, e non può essere frainteso in nome di un'equazione *lean* = destrutturazione, equazione del tutto errata proprio alla luce dei vari principi e procedure stabiliti dal *lean*.

Inoltre, si tende a vedere nell'Agile una sorta di frullatore rapidissimo, in cui la velocità mixata alla fluidità di cui sopra creano un effetto comunque positivo, perché il risultato finale è la moltiplicazione delle informazioni (come se queste ultime, e non le conoscenze/competenze, fossero il capitale primario di un'azienda). In realtà, un vero lavoro Agile non ha come priorità la velocità delle comunicazioni ma **la qualità dei contenuti** che circolano: secondo alcuni autori (che vedremo al punto successivo), sono meglio le bacheche o le *task board* in cui concentrare le attività chiave, e con le quali proteggersi dal diluvio di e-mail che, per proteggere la qualità/continuità del lavoro, si è deciso di consultare in due slot orari al giorno, o solo a metà giornata, magari informando colleghi e clienti di questa scelta selettiva. Oppure, potrebbe essere una soluzione migliore la grande bacheca di cui parla Jim Benson⁷ nella propria esperienza concreta, e cioè quella di utilizzare dei **personal kanban** in cui inserire al centro tutta la massa di aspettative e attività lavorative e smaltirle con ordine seguendo vari step, trascinandole di volta in volta in tre diverse colonne:

1. **Colonna "opzioni"**: in cui va inserito ogni singolo impegno o attività lavorativa;
2. **Colonna "in corso"**: in cui vanno inserite le attività su cui si sta lavorando. Importante è stabilire un limite alle attività in elenco, dando priorità alle opzioni più importanti;
3. **Colonna "completato"**: in cui vanno spostate di volta in volta le singole attività concluse.

Questa strategia, che può ovviamente essere personalizzata ulteriormente aggiungendo alcune sottocategorie (come ad esempio colori per distinguere i team o le aree di intervento, oppure per sottolineare l'importanza o scadenze più vicine), permette di "ordinare" il lavoro sia di team che individuale, scandendo tutti i processi in parallelo allo "spostamento" dell'attività da una colonna all'altra. A livello psicologico, infatti, avere degli obiettivi "meccanici" (come è lo spostamento dell'attività nell'ultima colonna invece che la sua semplice eliminazione dall'elenco) gratifica fortemente la "mente", che risulta più concentrata e proattiva al raggiungimento degli obiettivi. Tutto questo facilita di conseguenza l'assunzione di tale processo nelle diverse attività e team, migliorando tutto il coordinamento dei processi.

Infine, Agile non è concitazione (e di nuovo, velocità), ma **accordo sulle aspettative e sui tempi delle risposte**: tutti conosciamo il meccanismo psicologico che porta molti di noi a rispondere in tempi rapidi a una e-mail, alla quale il mittente originario si sentirà tenuto a rispondere in modo altrettanto rapido, avviando un loop per cui l'attività principale di quelle ore non è più quanto deciso e individuato come *task* strategico, ma questo *ping pong* che quasi sempre non ha un elevato valore aggiunto. In più, secondo qualcuno si tratta di frenare una sorta di sentimento tribale/ancestrale che ci porta a pensare, qualora non rispondiamo a una richiesta di un membro del nostro gruppo sociale (nel senso antropologico-organizzativo e non sociologico), che stiamo facendo un "torto" ai nostri simili, che hanno bisogno in tempi rapidi di un'informazione, e che quindi hanno diritto a una nostra risposta quasi in tempo reale.

Quella ora vista è un'altra prova di come le visioni dell'Agile abbiano incorporato un mix di concitazione, rapidità spesso non supportata dalla riflessione e meccanicismo nella gestione dei messaggi, che non produce frutti ma diseconomie. Questa dinamica porta ad indebolire la produttività, e ciò si manifesta soprattutto nella gestione di quello che è un po' lo strumento di comunicazione iconico della nostra era, la e-mail, come vedremo nel prossimo paragrafo.

⁷ Questi aspetti sono discussi in C. Newport, *Un mondo senza email*. Roi Edizioni, 2021.

Produttività e “capitale attentivo”: perché un Agile manager non può lavorare in un diluvio di e-mail

Prenderemo esplicitamente a supporto della nostra riflessione l'ultima opera di Cal Newport⁸, che mette a punto quanto sostenuto in due testi importanti, come *Deep Work* e *Minimalismo digitale*. Questo autore, che non è un antitecnologo o neoluddista ma proviene dal Mit, è fra quelli che hanno lanciato l'allarme contro la pervasività e la presenza quasi ossessiva della tecnologia nelle nostre vite, in cui il lavoro di qualità e i nostri sentimenti rischiano di essere travolti da un **overload digitale ormai torrenziale**, e comunque con dimensioni e caratteristiche tali da non essere più filtrabile e gestibile.

Newport, in estrema sintesi, enuncia queste tesi:

- 1) Nel mondo di oggi, e soprattutto dopo l'arrivo dell'e-mail e di altre forme di messaggistica istantanea, si è definitivamente consolidata la supremazia di un paradigma lavorativo come “Mente alveare iperattivo”, realizzato coi connotati di cui abbiamo detto più sopra: attività concitate e poco precise, *multitasking* sempre più approssimativo, ore passate a monitorare la posta elettronica e a mandare repliche spesso superflue o rimandabili, il **tutto a detrimento della produttività**, perché la qualità del lavoro svolto è il primo requisito per aumentare (o almeno preservare) i livelli di produttività.
- 2) L'alternativa, senza voler abolire le e-mail ma riducendole in misura notevolissima, è costruire percorsi che difendano e anzi aumentino il nostro **capitale attentivo**, l'asset con cui possiamo fare non solo il lavoro più complesso/originalare/creativo, ma anche il maggior lavoro a livello quantitativo, non considerando in esso le attività ipercinetiche dell'alveare (che a volte da iperattivo diventa un po' alveare impazzito, almeno quando entra in una spirale di eccitazione attivistica incontrollata): su questo piano Newport cita varie esperienze e strumenti, che a nostro avviso sono in linea con la visione migliore dell'Agile.
- 3) Si devono **distinguere le attività lavorative** dalle **modalità operative**, ovvero distinguere il core del nostro lavoro dai percorsi strumentali con cui le si realizza: la priorità è portare a termine nei tempi richiesti (non per forza in anticipo) le attività strategiche che creano il vero valore, senza svenare le proprie energie in un turbinio di messaggi e dettagli che sottraggono tempo e qualità a quanto è più importante. Nel gruppo delle modalità operative rientra l'abuso di e-mail, che si risolve in una tempesta di 126 mail ricevute o inviate ogni giorno (al netto di promozioni e spam), con un controllo della posta elettronica ogni 6 minuti (sono i valori medi registrati da ricerche svolte su campioni molto ampi e significativi). L'autonomia dei *knowledge workers* deve essere fondata sulle attività lavorative, perché lì è il valore aggiunto di cui parlava il più grande pensatore di management, Peter Drucker. Riguardo alle modalità operative, se non si vuole entrare nel diluvio di e-mail, si deve dare qualche linea guida che limiti la gestione operativa delle comunicazioni, e ciò non è scandaloso (nel senso che non è una decapitazione di quell'autonomia che costituisce uno dei capisaldi dei *knowledge workers*, che quasi sempre hanno almeno una parte di lavoro da svolgere in modalità Agile).
- 4) Spesso con le mail si parla del lavoro svolto o da svolgere, ma non si lavora, nel senso che non si produce vero lavoro. Questa è una tesi di Newport che può essere discussa, anche perché a volte il non leggere tempestivamente una mail può portare a conseguenze molto serie, ma ciò va visto come un warning per le tante repliche inutili cui ci costringiamo, o per i messaggi con persone in cc o ccn che potrebbero essere risparmiati, mentre invece andiamo a imporre loro l'utilizzo di minuti preziosi

⁸ C. Newport, op. cit.

per leggere messaggi che forse o soltanto in certi casi è opportuno leggano, ma che quasi mai sono decisivi.

- 5) Una delle conclusioni di Newport è nel sostenere che, a fianco di un gran numero di studi e seminari sulla leadership, sui brand e altro, nella letteratura manageriale di questi anni vi è stata poca attenzione sui processi produttivi, e che la scelta del superamento o accettazione dell'alveare è su questo terreno, e non su quello circoscritto alla semplice netiquette. Pertanto, per salvare o aumentare la produttività è necessario rifocalizzarsi, da leader e non da attori comprimari, su questi temi.

Altri due spunti, che riprendiamo per precisare il nostro "modello 2022": a coloro che vedono nel paradigma Agile una sorta di nebulosa fluida, una sorta di brainstorming quasi generalizzato, basato sulle parole e non su procedure e numeri, si può replicare che quella Agile non è "comunicazione-chiacchiericcio" (sempre Newport), ma **comunicazione strutturata**. Anzi, Newport chiama il lavoro nella "mente alveare" una forma di "operatività non strutturata" (quindi caotica), e questo *a contrario* è utile per chi come Manager Solutions vuole ridefinire un paradigma Agile robusto e rigoroso.

Interessante anche notare come, nel modello *à la* Newport, vi sia il cosiddetto "**ribaltamento del copione**", quello che potrebbe salvarci dal fare un continuo *surf* sulle emergenze e sull'appello contenuto nell'ultima mail (che non sempre parla di noi come destinatari di quell'appello): con un utilizzo più ordinato di certi processi di comunicazione, infatti, e con l'adozione di quelle *task* o schede collocate in una intranet posta al riparo dal diluvio di e-mail, siamo noi a decidere di quale progetto parlare e su quale lavorare, e non le e-mail su un certo progetto che si impone come centro dell'attenzione e ci impone di abbandonare il progetto più importante (e quasi sempre anche più urgente) su cui stavamo lavorando.

Tornando al *multitasking*, forse possiamo dire che il paradigma Agile non si può nutrire ordinariamente di esso: questa conclusione andrebbe verificata e probabilmente non ha una risposta univoca in un senso o nell'altro, anche perché ci sono casi in cui inevitabilmente quell'incontro è possibile o addirittura necessario. La cosa importante però è avere il senso del pensiero sequenziale come nocciolo duro da preservare per la più elevata produttività possibile.

Ancora uno spunto che viene da Newport⁹ riguarda il trovare il trade off tra i **costi dei cicli cognitivi** e quelli del disagio di una risposta che si fa attendere (ancor più se l'attesa è del cliente). Se dividiamo la nostra giornata lavorativa in cicli di 5 minuti, leggere mediamente le e-mail ogni 5-10 minuti andrà a distogliere attenzione (e quindi a dissipare tempo qualitativamente molto produttivo) su quasi tutti i cicli cognitivi. Al contrario, decidere di fare una riunione di 30 minuti ogni 2 giorni per aggiornarsi, posizionando la lettura delle mail ad esempio negli ultimi o nei primi 20 minuti della giornata, ha un impatto molto più ridotto sui "cicli cognitivi". Quest'ultimo è un concetto molto importante in una visione Agile, e le **riunioni** decise come "**salva-tempo-prezioso**" si possono tenere anche on line, dunque in una dimensione pienamente Agile, vissuta in modalità ibrida.

Possiamo ora richiamare altre proposte di Newport, che a nostro avviso danno contributi per un Agile reale e non immaginario, che faccia i conti cioè con lo scenario ibrido in cui siamo entrati:

- lavorare quasi solo su **task board grandi e piccole** (generalisti o settoriali), per concentrare le giornate sui progetti veramente importanti;

⁹ Ibidem, pp. 227-229 e passim.

- ingaggiare, per l'agenda dei manager e l'organizzazione delle riunioni, un assistente part time, oppure acquistare **software** come Acuity o Doodle, in modo da evitare i serpenti di proposte e repliche via e-mail, finché non si trova uno slot possibile per tutti;
- gli **"orari d'ufficio" ristretti** annunciati a clienti e colleghi come gli unici *slot* in cui si risponderà al telefono o via mail (questa prassi non vale quando l'interazione col cliente è urgente, e quando un'organizzazione lavora su più fusi orari);
- riunioni settimanali con la logica già vista più sopra (se sono ad esempio di mezzora, impattano su 5 *slot* di cicli cognitivi, anziché sui tanti su cui impattano le mail, con effetto defocalizzante).

Vi sarebbero altri spunti, ma già questi crediamo possano portare a una forte revisione dei paradigmi Agile, uscendo da quegli equivoci di cui abbiamo detto nelle pagine precedenti, e portando avanti questo paradigma in direzione dell'essenzialità e della produttività.

Job crafting, il lavoro da plasmare che si incontra con l'Agile

Il *job crafting* è un filone recente di riflessione, cui soprattutto lo studioso di Wharton, Adam Grant, ha dato un contributo interessante. Il termine richiama la possibilità di "plasmare" il lavoro, il proprio lavoro, e quindi ciò introduce naturalmente a un dialogo con le visioni Agile, anzi, è già in partenza una forma di *agility*: se viene data la possibilità di modificare (in un quadro di coerenza, e sempre con Kpi verificabili) il lavoro che mi viene affidato, posso dire che il vertice di questa organizzazione già ragiona in una modalità Agile, e va riconosciuto che l'*output* di quella possibilità produrrà un'accelerazione di dinamiche Agili in senso più complessivo, cioè nell'intera organizzazione in cui si lavora.

Si vedrà infatti questa impronta nelle modalità di selezione di nuovi collaboratori, nella valutazione delle performance dei lavoratori presenti e futuri, ma è fondamentale che con le **modifiche del job crafting** non si perda il senso di un disegno complessivo, espresso da quell'endiadi di concetti che conosciamo con i termini di vision e mission: questi **non sono resi più fluidi** nel caso un'azienda compia una scelta Agile, ma anzi vanno tenuti presente ancor di più, perché la fedeltà a un disegno primario è ancor più importante qualora si decida di raggiungere quegli obiettivi con modalità più flessibili.

Ancora una volta, flessibilità non vuol dire indistinzione degli obiettivi, e agilità non vuol dire fluidità priva di ancoraggio a un disegno strategico e organizzativo: la differenza è che quest'ultimo non viene strutturato in modo rigido e tradizionale, ma sempre strutturato è, perché un'organizzazione Agile non è un'ameba ma un organismo che ha componenti e funzioni precise. Anche la possibilità di poter "plasmare" il proprio lavoro o una parte di esso, o quello dei propri collaboratori e perfino dei colleghi, è una manifestazione di agilità, che nel contesto di continua mutevolezza in cui operiamo può essere fruttuoso. Rimangono i vincoli di una *accountability* e del rispetto delle linee guida generali di un'azienda, ma di certo si può parlare del *job crafting* come di un passo avanti sulla strada della flessibilità Agile.

Serve però mettere a terra il potenziale che con una visione da post *lockdown* si apre, e in ciò vogliamo citare un principio formulato in tutt'altra stagione, ed enunciato da un matematico come Claude Shannon a proposito della sua "teoria dell'informazione"¹⁰. In termini che solo in apparenza appaiono banali (essendo invece sostenuti da principi e simulazioni numeriche) può dirsi che, "se dedichiamo più tempo a impostare regole per coordinare le interazioni in ufficio (protocolli), possiamo ridurre lo sforzo richiesto dalle interazioni in ogni momento e così il lavoro si svolgerà in maniera molto più efficiente" (p. 222). Quello ora richiamato

¹⁰ La teoria di Shannon citata in C. Newport, op. cit., p. 221-225.

è il “principio del protocollo operativo”, e altri principi su valore e produttività potrebbero essere costruiti. Vorremmo qui chiederci se il tempo dedicato a “il discorso sul lavoro” configuri lavoro oppure no, e se dunque sia produttivo o meno: la risposta di Cal Newport vista più sopra a proposito delle e-mail è molto drastica, e almeno in parte non può essere condivisa in una formulazione così draconiana (“nelle mail si parla del lavoro svolto, ma non si lavora”): il caso del protocollo di Shannon invita a una riflessione che sembra banale, ma che non è scontata nella vita reale di un’azienda, che spesso vive di incrostazioni che pare non possano essere toccate senza scontri durissimi a livello di manager o anche fra gruppi di lavoratori.

O ancora, senza arrivare ai confronti più conflittuali, si pensi a tutta la sovrastruttura di “discorso sul lavoro svolto” che si compie per avere certificazioni, accreditamenti o simili (pubblici o privati che siano), ovvero a una mole imponente di verifiche, controlli, allineamenti terminologici, creazione e poi controllo di grafici che servono solo per un’ispezione, e molte altre attività di questo tipo. In tutta sincerità, può sorgere il sospetto che non si tratti di lavoro vero e proprio, ma di lavoro per “dimostrare” il lavoro, o per “descrivere” il medesimo: vorremmo dare a questa dinamica il nome di “**metalavoro**”, di “lavoro sul lavoro”, con una astrazione di secondo livello che sembra far perdere il significato primario del lavoro, quello di qualcosa che produce valore.

Potremmo a questo punto dire che il vero obiettivo delle procedure di certificazione, ad esempio, è di aiutare a migliorare la qualità e il rigore del lavoro, e dunque anche nel metalavoro può essere visto un contributo alla produttività. Questo però rimane molto modesto se viene vissuto come un insieme di procedure su cui allinearsi una volta all’anno e, anche quando viene svolto al meglio, non si ha l’impressione di avere attivato una “produzione di vero lavoro”. Dunque, il metalavoro può essere utile ma in misura ridotta, e forse lo è in misura ancor più ridotta quando si parla di lavoro Agile, che mira per vocazione a superare vincoli burocratici e percorsi che disperdono valore con la ossificazione delle norme.

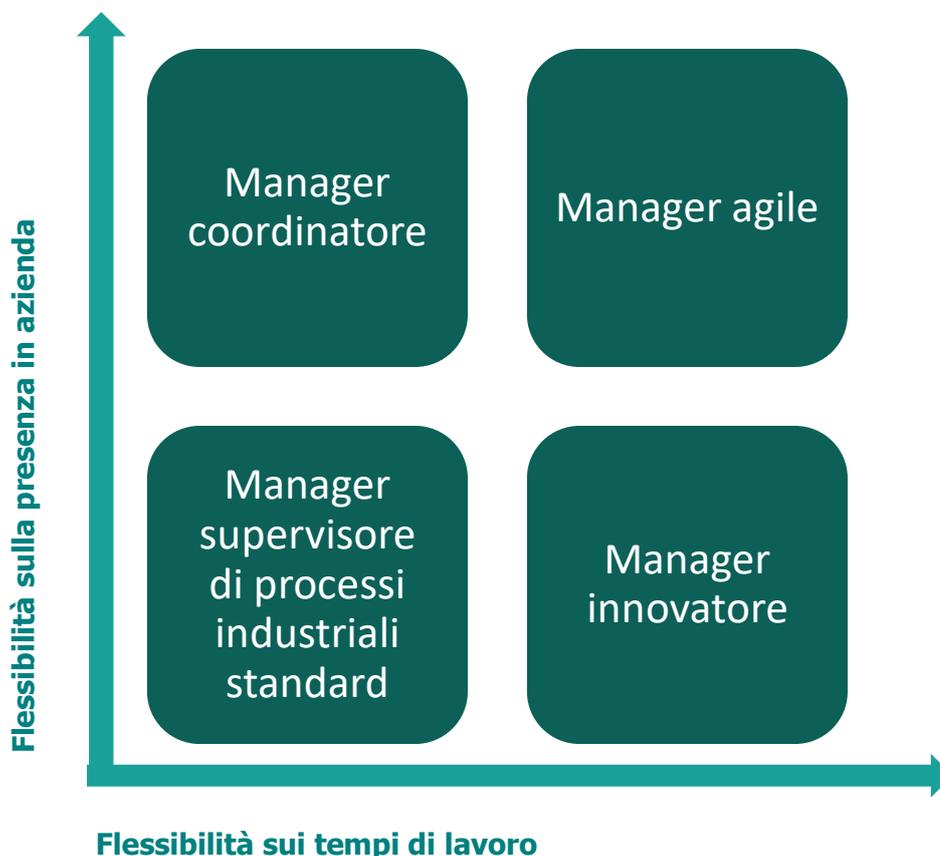
Quello che invece serve per definire le condizioni e i vincoli del lavoro Agile, cioè il lavoro sulle regole di funzionamento e i protocolli che poco sopra abbiamo citato, potremmo definirlo col termine “**intra lavoro**”, come una sorta di struttura interna che definisce ruoli, ambiti, funzioni, senza i quali ogni organizzazione di lavoro rischia di andare in *déravage* alle prime incertezze, anche nel caso in cui come azienda si trovi in una congiuntura positiva: quando non c’è una guida al timone la barca è senza governo, e ciò è tanto più vero se si adotta un paradigma Agile, che può portare a rischi o danni aggiuntivi.

Gli assi di spazio e tempo per definire il lavoro Agile

La necessità di protocolli e/o di qualche forma di documento prodotto dall’intra lavoro diventa decisiva se all’Agile si aggiunge una possibilità di *job crafting*, per evidenti ragioni di un quadro che può cambiare di settimana in settimana. Anche a prescindere dai casi aziendali in cui non sia possibile il *job crafting*, si deve fare i conti con quanto può succedere qualora (ed è una strada obbligata, non una eventualità) ci si confronti col problema degli spazi e dei tempi di lavoro, che è un modo diverso per parlare sempre del lavoro Agile o, per meglio dire, del lavoro Ibrido/Agile.

A tale proposito, nella letteratura degli ultimi 15 mesi si sono visti vari esercizi che mettono a fuoco i casi possibili, con **matrici** che evidenziano un aspetto o l’altro, ma che convergono in genere su **4 quadranti che nascono dagli accoppiamenti di spazio e tempo**. Proviamo a fare qualche esempio, precisando che i quadranti più distanti dal punto di origine delle due rette sono quelli in cui si registra la maggior flessibilità sui tempi (ad esempio collocati sulle ascisse) o sulla presenza fisica in azienda (sulle ordinate). Avremo allora questi casi:

- un'impresa che lavori nel manifatturiero avrà la maggioranza dei propri manager impegnati per **gran parte del ciclo lavorativo nell'azienda "fisica"** e nei tempi canonici che corrispondono a quelli degli operai: per questi, che chiameremo manager promotori o supervisor di processi industriali standard, andremo dunque nel quadrante in basso a sinistra;
- alcune **figure che coordinano team**, anche posizionati in funzioni non di tipo produttivo, dovranno coordinare più che presidiare fisicamente, e dunque potranno anche da remoto organizzare riunioni che però dovranno aver luogo preferibilmente nei tempi standard, in quanto le figure coordinate saranno in gran parte coinvolgibili in quelle fasce orarie: dunque un manager coordinatore andrà collocato nel quadrante in alto a sinistra, in cui registriamo la flessibilità quanto ai luoghi di riunioni e altre attività, ma in orari fondamentalmente standard (dunque con poca flessibilità sulla retta delle ascisse);
- le **figure preposte a guidare R&D o altre attività di innovazione**, non potendo agire se non sui beni fisici e sull'*hardware* dell'azienda, dovranno costruire le proprie attività soprattutto all'interno di essa, anche se avranno flessibilità a livello di orari per presidiare attività di controllo dati e macchine che lavorano su cicli ben oltre le 8-10 ore classiche, magari di notte e/o nei festivi, e magari in coordinamento con alcune figure che assistono e intervengono da paesi lontani. Per questi manager, e doppiamente per gli ultimi citati, si pone il problema di una forte flessibilità in termini di tempi e giorni, mentre permangono vincoli imprescindibili di luogo (i laboratori o le linee di produzione sperimentali), e dunque il loro quadrante di collocazione è quello in basso a destra;
- infine, le **figure commerciali e le altre che possono prescindere da vincoli sia spaziali che temporali** (ad esempio un *controller*, o un *finance*) che andranno collocati nel quadrante in alto a destra: potranno organizzare incontri con clienti anche nella fascia serale, anche in notturna per una zoom con altri continenti, o potranno processare e valutare dati di controllo o finanza h24, in base ad apertura di borse e altre realtà da cui dipendono quotazioni o finanziamenti.



Questa quadripartizione, per il carattere intuitivo che ha, offre una visione chiara delle modalità che assume in concreto il lavoro dei manager in uno scenario Agile. Se poi si considerano anche i lavoratori che dipendono dai manager, e coloro che hanno la possibilità di fare *job crafting*, il quadro da noi delineato raddoppia di complessità ma non perde la coerenza di fondo, perché le coordinate proposte si prestano per molti e mutevoli contesti aziendali.

La scelta delle persone per un team Agile (e come offrire loro un supporto)

Anche questo è un aspetto importante che il manager che “gioca” sulla Scacchiera del Valore deve tenere presente. Ovviamente non tutte le persone possono fruttuosamente essere coinvolte in team Agile, ma si devono operare selezioni precise, anche se, pure qui, ciò non va fatto in modo draconiano: un bravo manager, infatti, è quello che trova **serbatoi impensabili di risorse** nelle figure giudicate in prima battuta “improbabili” per un lavoro Agile.

Ricorreremo a una metafora basata sulle più classiche discipline, dicendo che il manager incaricato di formare un team Agile deve:

- ispirarsi alla biologia, ovvero studiare le proprietà degli organismi umani che ha a disposizione nella scelta. Le caratteristiche biologiche sono **le attitudini e le competenze** che i vari organismi possono offrire, e questa è la prima valutazione da compiere: trovare chi sa, e chi sa fare, le cose che servono a un progetto richiesto dall'azienda, da costruire in modalità Agile;
- ispirarsi in seconda battuta alla fisica, ovvero all'interazione di quegli organismi con elementi esterni, che potremmo dire inanimati perché costituiti da **tecnologie, flussi finanziari, vincoli produttivi o della logistica**, distanza dai mercati di sbocco o dai luoghi della *supply chain*: come la fisica parla dell'interazione fra entità animate (i manager e i collaboratori) ed entità inanimate (quelle ora descritte), così un buon manager Agile deve operare una serie di connessioni e di esperimenti di tipo “fisico”;
- per un buon risultato però non bastano le proprietà di tipo “fisico”, e allora serve anche studiare **le dinamiche “chimiche” di un team**, che nel quotidiano andranno a crearsi fra i membri di esso: dal momento che non si potrà ricorrere a una continua analisi di clima nel team Agile, in avvio si dovrà porre molta attenzione a questa attività;
- infine, dall'ingegneria il manager Agile prenderà **ispirazione per la struttura complessiva**, perché un team Agile non esiste fine a se stesso, solo per far lavorare in modo più flessibile o gratificante le persone, ma per ottenere **un obiettivo aziendale** che con le modalità ordinarie non è possibile conseguire, o è possibile con costi o diseconomia giudicate insostenibili: l'ingegneria è dunque la metafora per la finalizzazione di tutto il lavoro verso un progetto preciso, o per la costruzione (ingegnerizzazione) di un processo produttivo stabile ed efficiente.

Vanno poi tenute presente tre regole trasversali ai vari settori e alle varie funzioni in cui un manager può essere impegnato.

Come in ogni team, serve **un giusto mix di tacchini e scoiattoli**, per dirla con Giampaolo Montali¹¹: questi ultimi sono i collaboratori più brillanti e intuitivi, che hanno già scalato l'albero ancor prima che lo abbiamo

¹¹ G. P. Montali, *Scoiattoli e Tacchini. Come vincere nelle organizzazioni con il gioco di squadra*. BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2010.

loro indicato, ma sono abituati ad agire da battistrada e a perseguire da soli il proprio successo. In un team Agile, al rischio ovvio dell'anarchia o del mancato coordinamento dei brillanti "solisti", si aggiunge l'insidia portata dalla flessibilità di tempi/luoghi/modi del lavoro. Dunque servono manager dotati di una leadership forte e lucida per incoraggiare e quando serve frenare gli scoiattoli, ma servono anche i tacchini, quei collaboratori che non voleranno mai sull'albero ma che tengono pulito il cortile, con molti lavori rituali e spesso umili che garantiscono il funzionamento ordinario del team: non parliamo solo di funzioni estremamente basiche (come l'approvvigionamento di toner e carta, o il rinnovo di licenze software), ma anche funzioni di monitoraggio e contabilità complesse, o di presidio di macchinari. Anche i tacchini sono necessari, e un manager dovrà valorizzarli in una visione Agile che i tacchini, all'inizio, potrebbero non capire o non gradire.

Un secondo elemento da tenere presente sta nella **individuazione dei talenti**, quelli già emersi come pure quelli solo potenziali, e su questo si possono fare considerazioni intuitive sull'importanza di avere a bordo talenti veri e propri in quello specifico ambito. A volte, infatti, gli scoiattoli non bastano, perché giocano la propria agilità in ogni direzione e quindi la disperdono in molti tentativi interessanti che però non approdano al risultato richiesto dall'azienda: questa, non va dimenticato, lavora per progetti fatturabili, e non è la sede di concorsi per nuove brillanti idee (o per meglio dire, non è la sede permanente di *contest* di nuove idee, anche in settori di relativo interesse per quel *business*).

Infine, oltre a un giusto mix di profili diversi, si deve operare un altro tipo di contaminazione: le attività progettate per un futuro anche prossimo, o per una sperimentazione già in atto, devono essere **collegate a quelle principali** che l'azienda persegue stabilmente. L'idea di un possibile e promettente business, in altri termini, non può essere alimentata nella separatezza dalle principali direttrici dell'azione di quella stessa entità produttiva, e posta come sotto una campana di vetro. Come Marchionne, che nell'*headquarter* di Chrysler volle l'ufficio nel piano centrale per stare in mezzo ai processi e "vedere" i gangli vitali dell'azienda appena acquisita (rifiutando la tradizione che vedeva il Ceo all'ultimo piano del grattacielo), così un manager Agile deve restare in connessione costante con le dimensioni "fisiche" del "qui e ora" dell'azienda: da quella connessione, e dalla contaminazione con logiche e processi forse non più all'avanguardia ma comunque funzionanti, può nascere una "ibridazione" fra quella produzione e quanto immaginato da un *team* Agile.

Naturalmente, lo stop and go di questi 15 mesi ha creato difficoltà a ogni tipo di azienda e a moltissimi team, e in molti di questi è sorto il problema della cosiddetta "*skill atrophy*". Questa si è manifestata quando, al ritorno dopo settimane o mesi passati lontano dal lavoro, si registra un vero e proprio deficit di competenze non tecniche o un rallentamento delle stesse. Se infatti risulta difficile dimenticarsi di come andare in bicicletta, anche dopo anni di inattività, allo stesso tempo la mente umana fatica a mantenere attive e performanti quelle competenze connesse alle *soft skill* (o *power skill*, data la loro centralità e importanza nei processi lavorativi aziendali) se non sono continuamente allenate. Secondo i neuroscienziati, inoltre, tali competenze sarebbero minate anche dal continuo sviluppo di Intelligenze artificiali e di app automatiche che operano al posto del fattore "umano", e che stanno quindi atrofizzando l'applicazione nelle diverse situazioni, lavorative e non, di tutte quelle caratteristiche "agili" prettamente umane come sono, ad esempio, l'empatia, la comunicazione, l'ascolto e la collaborazione.

Per questi casi, ma non solo per essi, vi sono vari modi in cui si può costruire **un supporto** per i collaboratori e gli stessi manager, come evidenziato anche dalla ricerca di *ActivTrak*¹², realizzata su un campione di 350 Hr manager. Cinque sono le strategie che possono essere applicate a supporto dei propri *team*:

- 1. Realizzare una comunicazione frequente, trasparente e coerente:** non si può non comunicare, ma è bene farlo nel migliore dei modi, inviando messaggi (sia scritti che orali) che siano sempre diretti e non conflittuali, brevi ma allo stesso tempo capaci di facilitare la comprensione del ricevente su ciò che si vuole ottenere o che si sta richiedendo. Importante poi è la frequenza, da non intendere come un abuso di email e telefonate, ma di regolarizzazione e modulazione degli appuntamenti e degli aggiornamenti da entrambe le parti coinvolte.
- 2. Fornire un supporto sia fisico che mentale:** isolamento e distanza hanno causato problematiche connesse sia alla concreta fornitura dei vari device e di sistemi lavorativi (pc, stampanti, scrivanie, ecc.) che a quelle più difficili da individuare, ma ancor più importanti, connesse al welfare psicologico dei collaboratori che, come mai prima a causa del Covid, si sono dovuti confrontare con malesseri legati ad un modello di lavoro a cui non erano abituati. Per alleggerire il carico mentale risulta quindi importante la realizzazione di attività online capaci di “ricreare” attività sociali che normalmente si sarebbero svolte in presenza come, ad esempio, *lunch meeting* o *coffee break* digitali insieme a tutti i collaboratori. Questo al fine di ricreare un equilibrio lavorativo che aiuti tutti a sentirsi parte di un team e a percepire meno l’isolamento portato dal lavoro a distanza.
- 3. Coinvolgere i dipendenti:** oltre al supporto psicologico è importante anche stimolare la produttività e la voglia di raggiungere gli obiettivi lavorativi. Dare compiti chiari, organizzare momenti di *check* comuni sull’avanzamento dei lavori e stimolare la collaborazione e il confronto con gli altri colleghi è quindi importante, perché permette non solo di mantenere alta la produttività (che può essere carente se il collaboratore si sente isolato e non parte dell’azienda), ma anche di mantenere il collaboratore occupato presso la propria azienda. Un collaboratore che si sente apprezzato e che può dimostrare il suo valore (portando a termine gli obiettivi assegnati) è infatti più produttivo e felice di rimanere nel proprio ruolo aziendale.
- 4. Gestire il paradosso del lavoro a distanza:** se da un lato il lavoro a distanza ha permesso a molti di avere più tempo personale e da dedicare ai propri cari, eliminando gli spostamenti, allo stesso tempo ha causato numerosi malesseri connessi al “peso” di sentirsi sempre disponibili e contattabili, e di non riuscire più a dividere la vita personale da quella lavorativa. Per evitare che questo accada diventa quindi fondamentale organizzare il lavoro in modo preciso, stabilendo orari, modalità di contatto e personalizzando quanto più possibile la “schedulazione” delle attività secondo le diverse (e numerose) necessità dei dipendenti.
- 5. Mantenere il focus sulle attività strategiche:** tutte le tipologie di supporto sopra elencate sono importanti, ma allo stesso tempo non devono distrarre il leader dall’importanza di una pianificazione specifica e concreta di tutte le altre attività aziendali, come sono ad esempio il miglioramento dei servizi o il lancio di nuovi prodotti. È infatti importante impegnarsi a trovare il giusto coordinamento ed equilibrio tra le sfide lanciate da un lavoro in remoto e più agile, le esigenze dei collaboratori e le necessità delle diverse strategie aziendali in atto che, anche in tempi di crisi, necessitano di essere sviluppate. La soluzione è quella di modernizzare tali strategie, rimodellandole su un nuovo paradigma più flessibile e Agile.

¹² D. Sull, C. Sull, Jos Bersin, *Five Ways Leaders Can Support Remote Work*, MIT Sloan Management Review Special Collection, Summer 2021.

Nuovi stili di leadership per un Agile management in un contesto Ibrido

Il ruolo del manager in tutto quanto abbiamo descritto è evidente: è lui che insieme all'imprenditore gioca la partita sulla Scacchiera del Valore, una partita in cui, ancor prima che a livello di pezzi, è il **mindset con cui si affronta la partita** ad essere importante. Di tutta evidenza appare come i tradizionali stili direttivi, da quelli *command & control* a quello basato sulla *leadership* transazionale (ricompense e punizioni alla base di uno stile direttivo) siano inadeguati in questa stagione: ciò è vero non solo per il livello insufficiente di rispetto che tali stili riservano alle persone, ma anche perché non sono utili all'azienda, che ha bisogno di giocare la partita su una scacchiera divenuta imprevedibile (il famoso mondo Vuca), in cui ogni pezzo, dalla Regina Ceo o Dg a tutti i pedoni, deve portare un contributo.

Vi sono nuove tipologie di leader che emergono, e fra questi potremmo citare quella che individua 4 tipologie proposte con il cosiddetto "4C Model"¹³. In questo abbiamo i casi di:

- un leader **Conductor**, che agisce come fosse un direttore d'orchestra che primariamente guida e coordina con precisione tutti i contributi (in gran parte individuali) e sostiene in modo molto efficiente i membri del team a livello di risorse necessarie (tecnologiche e finanziarie, ma anche psicologiche);
- un **Catalyst**, nel senso di un manager che si focalizza sul mettere in condizione ("*enabling*") le persone a dare il meglio di sé, o almeno tutto ciò che serve in quella situazione di lavoro da remoto e/o, nei casi più maturi, con una filosofia Agile: potremmo dire un leader valorizzatore, e ancor più un leader che vuole catalizzare l'energia dei membri verso obiettivi comuni;
- il **Coach**, nel senso di una figura che punta molto sull'ascolto dei singoli, e che monitora attentamente sia i problemi che l'*engagement*, per supportare a entrambi i livelli. In un contesto Agile, il leader *Coach* deve essere particolarmente attento quando vi sono "*performance peaks*" che il membro del *team* deve superare, e deve ricorrere all'intelligenza emotiva da un lato per spingere al massimo il singolo a oltrepassare i propri "*boundaries*", dall'altro per monitorare il *wellbeing* e lo sviluppo professionale armonioso di quel membro del *team*;
- infine il leader **Champion**, che a differenza di quelli precedenti lavora prevalentemente non con i team ma all'esterno di essi, per assicurare risorse economiche, alleanze strategiche e competenze progettuali e tecniche aggiuntive: si tratta di un leader che lavora *per* i *team* più che *con* i *team* di un'azienda, promuovendo certi progetti presso le autorità governative e gli investitori privati, poi negoziando concretamente le *partnership* per rafforzare l'attuazione di quei medesimi progetti.

Riteniamo che queste tipologie siano interessanti, ma che non colgano tutta la discontinuità che l'attuale scenario impone di avere. Varie delle indicazioni per i manager indicate in questo nostro "modello 2022" non sono presenti nella quadripartizione ora citata, e dunque a nostro avviso devono ancor più entrare in alcune delle linee di attenzione esposte più sopra: ad esempio, ai leader Agili in un contesto Ibrido serve tenere al centro la fiducia e non solo l'*engagement*, il capitale attentivo e non solo la spinta (generica) a dare il massimo, il pensiero sequenziale e non solo il numero di *task* eseguiti, ecc. Rimandiamo quindi alle parti trattate in precedenza, come elementi primari del "modello 2022" per giocare al meglio la partita su "La Scacchiera del valore", che ormai è definitivamente in un contesto ibrido.

¹³ R. Hooijberg, *The future of the team leadership is multimodal*, MIT Sloan Management Review, February 9th, 2021.

Verso una *leadership* gentile, anche per l'Agile management

Forse però serve un ulteriore contributo per inquadrare una *leadership* che sia all'altezza delle sfide di questa stagione complessa, che in molti casi ha operato la transizione verso il lavoro Agile, ma che deve declinare quest'ultimo in uno scenario ibrido. Per questo vogliamo concludere con un concetto, che per qualcuno è già una teoria, mirante a portare su una linea molto avanzata il concetto della nuova *leadership* che secondo Federmanager è necessaria, ovvero la "*leadership* gentile". Si tratta di una visione che da un lato supera vari elementi delle teorie tradizionali sulla *leadership* (da quella innatista a quella situazionale, da quella transazionale a quelle che puntano sull'apprendimento delle *skill* necessarie alla *leadership*, ad altre ancora), pur raccogliendo vari spunti da esse, dall'altro apre a un insieme di stili "agiti" più che teorizzati, che si estrinsecano in principi di vissuto concreto che qui indichiamo sommariamente nella sintesi che ne fa Federmanager.



Leadership gentile (Lg) è **correttezza e generosità** anche con chi può "passarci davanti" nella carriera o comunque nella considerazione del vertice aziendale: aiutare gli altri va benissimo ma può essere una trappola per il nostro egocentrismo, e se lo facciamo con chi ci può scavalcare conquistiamo per noi e per l'azienda un alleato in più (e ci immunizziamo temporaneamente dall'egocentrismo, pianta che cresce spesso nel giardino interiore di molti manager);

Lg è **ascolto delle persone** anche, e soprattutto, nelle difficoltà e nelle sconfitte, comprese quelle nella vita personale: da quell'ascolto può nascere una vittoria per l'azienda ma innanzitutto per quella persona che oggi è sconfitta;

Lg è insegnare ai membri del team a **non attribuire agli altri le ragioni di una sconfitta**: anche quando queste sono dovute a precise performance e responsabilità, si deve portare almeno una parte del risultato (negativo) su un piano "di squadra", perché solo con la squadra si può assorbire la frustrazione, e si può tornare a vincere;

allo stesso modo, si deve far capire che **certi successi non sono vittorie del singolo**, perché i "fenomeni" sono soggetti rarissimi e, quand'anche giochino nella nostra squadra, serve una serie di attività per "mettere a terra" tutto il loro potenziale: con un fenomeno puoi vincere una partita, ma se attorno a lui non c'è una squadra, non vincerai il campionato;

Lg è **protezione** e anche **accompagnamento verso il futuro**: l'attuale scenario di incertezza per molti collaboratori è un incubo o un mezzo incubo, e i leader gentili devono intuire questi stati d'animo e sostenerli con le competenze, con tanta empatia, e anche con una sorta di mentoring verso il futuro di una professione, offerto a un nostro collaboratore più giovane o più fragile;

Lg è **dare una prospettiva, con il piacere e il significato di un viaggio professionale**: ricordare sempre che, al netto delle difficoltà del contesto attuale, essere ancora impegnati in una sfida lavorativa è una fortuna e spesso un privilegio, e che il mondo del lavoro può ancora essere letto come un viaggio, spesso bello e gratificante;

Lg è, tornando a quanto scritto in precedenza, **comprendere quando serve un tacchino o uno scoiattolo**: il leader deve capire le situazioni e le performance richieste, ma deve sapersi comportare in modo adeguato con gli uni e con gli altri, ancor più con coloro che si sentivano scoiattoli e si sono scoperti tacchini, ricordando a tutti che questi ultimi hanno un valore non inferiore ai primi, e che non di rado le aziende stanno in piedi grazie ai tacchini;

Lg è **essere lucidi nel momento della decisione**, sapendo aspettare e se serve rinunciare a un progetto troppo ambizioso: il leader gentile deve aiutare tutti a valutare in modo realistico il prezzo di certe scelte audaci, e in alcuni casi deve frenare gli entusiasmi che sono apprezzabili, ma che porterebbero l'azienda a sbattere su un muro di oggettiva irrealizzabilità;

un leader gentile deve saper **riconoscere la diversity** che si manifesta a vari livelli, ma anche **promuovere in modo effettivo la inclusion**: non basta accettare tutti gli invitati a una festa, bisogna anche invitare tutti a ballare. E in particolare, un leader gentile deve capire che soprattutto le donne hanno talenti aggiuntivi in termini di ascolto e di empatia, di volontà di sacrificio e di resilienza, ma anche di negoziazione "morbida" e non muscolare;

Lg è **assumersi un rischio personalmente**, e non autoconcedersi "sconti" se la cosa finisce male, aspettando che siano gli altri a dirci che non è stata colpa nostra (o che non è stata completamente colpa nostra); se invece finisce bene, non esibire il rischio che ci eravamo assunti, ma farne un elemento di esempio, in modo silenzioso e con modestia;

Lg è stare **vicini alle persone nell'ora della "mezzanotte"**: questa non necessariamente è l'ora più buia, e si può dire che è l'ora della verità, che però ha un elevato coefficiente di rischio. Vivere personalmente l'ora della mezzanotte a fianco di qualcun altro è prova di "gentilezza" ma è anche la premessa per salvare dalla crisi un collega o un collaboratore, recuperando una risorsa preziosa per l'azienda;

da quanto precede, si sarà colto che la Lg non è una superficiale bonarietà ma un **atteggiamento rigoroso e faticoso**, non è indulgere al quieto vivere ma affrontare in modo gentile anche i conflitti e le crisi, e infine

non è un “galateo aziendale” ma “**un sentiero lastricato di valori**” (sentiero faticoso, lo ripetiamo, perché è davvero dura gestire certe situazioni in modo “gentile”).



I principi, o per meglio dire le proposte, ora indicati devono essere riposizionati ogni giorno quando ci si muove in un contesto ibrido, e quando si vuole costruire un’organizzazione Agile: il terreno è più complesso di quanto si riscontri nelle organizzazioni tradizionali “*all in presence*”, e il leader Agile dovrà anche discernere continuamente le disconnessioni operative o emotive che caratterizzano un collaboratore, o l’intero *team*. Per questo, il fatto di avere almeno un po’ di visione “gentile” è imprescindibile, perché gli assetti che stiamo costruendo hanno tutta la forza e la velocità delle tecnologie a distanza ma anche la fragilità che un contatto umano discontinuo rivela: usando una metafora, le organizzazioni Agili sono come una Ferrari che corre su una strada molto sconnessa, e che rischia di rompersi proprio a motivo della forza di un motore eccezionale, perché un motore così forte va a impattare su un contesto non prevedibile.

A ben guardare, è il mondo in cui siamo che ormai è strutturalmente imprevedibile, come sintetizzato dal noto acronimo Vuca e come riassunto nella consapevolezza secondo cui siamo non tanto in un “new normal” (il mantra ripetuto fino a un anno fa circa) ma in un irreversibile “*never normal*”. Il paradigma Agile però ci dà risposte molto performanti da giocare su questa Scacchiera del Valore anch’essa “*never normal*”, e ancora una volta dobbiamo convertire una crisi in opportunità. Quando John Kennedy ricorse a un ideogramma cinese per esprimere la doppia traduzione di esso che abbiamo appena citato, il mondo non era in una situazione meno critica: tocca a noi, a manager, imprenditori e collaboratori, riprendere subito con fiducia la partita sulla Scacchiera del Valore, per costruire scenari migliori.

Ancora un versante però va recuperato, anche se non era al centro dei temi proposti dall’Avviso 2021: a valle di tutto quanto abbiamo esposto, va ricordata una visione in cui il leader si preoccupa del **welfare del collaboratore** (obiettivo già molto rilevante, e ancora da conseguire nella gran parte delle aziende) o addirittura del **wellbeing** di esso. Per questo emerge come il tema della “cura” diventi centrale, e non solo per chi, guidando un team Agile, deve conoscere gli strumenti per sostenere l’equilibrio *work-life* di chi ha

una vita “Agile” nel senso della complessità/criticità, e non di una facile ampiezza di opportunità. Peraltro, sempre più viene riconosciuto che chi esercita funzioni di cura acquisisce funzioni rilevanti anche a livello manageriale, dal *problem setting* al *problem solving*, dall’empatia alla capacità di negoziare, dalla responsabilizzazione alla capacità di operare in *project management* anche a livello di alcune complesse problematiche familiari, per non dire del fatto che occupandosi di figli o anziani si diventa maestri nel *time management*.

Di tutto questo c’è oggi bisogno, e anche per questo vogliamo tornare sulla nostra conclusione: la *leadership* gentile si pone a nostro avviso come quella più performante per l’azienda, e non solo come la più rispettosa delle persone. Anche di questo la riflessione di chi vuole operare in un’ottica di Agile management deve fare tesoro.

Bibliografia e sitografia

- A. Fayard, J. Weeks, M. Kahn, *Designing the Hybrid Office*. Harvard Business Review, March-April 2021.
- A. Paganelli, Emme Delta Consulting, *Costruire fiducia e relazioni forti. Il vantaggio competitivo di una cultura potenziante*, Presentazione slides, webinar del 4 febbraio 2021, nell’ambito del progetto “Scacco al Re-Turn”, Fondirigenti – Manager Solutions.
- B. Straniero Sergio, G. Stratta, *RI-eVOLUZIONE. Il potere della leadership gentile*. Franco Angeli, 2021.
- C. Edmondson, *Organizzazioni senza paura. Creare sicurezza psicologica sul lavoro per imparare, innovare e crescere*, Franco Angeli, 2020.
- C. Newport, *Un mondo senza email*, Roi Edizioni, 2021.
- D. Sull, C. Sull, Jos Bersin, *Five Ways Leaders Can Support Remote Work*. MIT Sloan Management Review Special Collection, Summer 2021.
- G. P. Montali, *Scoiattoli e Tacchini. Come vincere nelle organizzazioni con il gioco di squadra*, BUR Biblioteca Univ. Rizzoli, 2010.
- M. Reitz, intervento al Leadership Forum di *Performance strategies*, Milano, 1-2 dicembre 2021.
- R. Hooijberg, *The future of the team leadership is multimodal*, MIT Sloan Management Review, February 9th, 2021.
- Rachel Botsman Blog: <https://rachelbotsman.com/>.