

# INDAGINE DESK

SCACCO AL  
**RE-TURN**

**SCACCO AL RE-TURN,  
OLTRE LO SMART WORKING:**

**Idee e strumenti per un Agile Management  
più forte in azienda e più diffuso nel Paese**

## INDICE

<b>1. Premessa all'Indagine Desk</b>	<b>pag. 03</b>
<b>2. Introduzione</b>	<b>pag. 04</b>
<b>3. Lavoro a distanza: breve focus sui termini</b>	<b>pag. 07</b>
<b>4. Agile Working: lo stato dell'arte a circa 20 mesi dall'inizio del Covid-19: analisi dei dati e delle problematiche legislative</b>	<b>pag. 11</b>
<b>5. Agile Management: un nuovo modo di vivere l'azienda</b>	<b>pag. 31</b>
<b>6. Nuove tendenze per il futuro dell'Agile Management: dal modello ibrido alla Worksphere</b>	<b>pag. 40</b>
<b>7. Il Leader Agile: le competenze e le strategie per un management più flessibile</b>	<b>pag. 53</b>
<b>8. Alcune Best Practices</b>	<b>pag. 68</b>
<b>9. Conclusioni</b>	<b>pag. 74</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>pag. 76</b>
<b>Sitografia</b>	<b>pag. 79</b>

# 1. Premessa all'Indagine Desk

Ascoltare esigenze e raccogliere fabbisogni e strategie per realizzare un nuovo Modello di lavoro agile, flessibile e digitale con cui affrontare le sfide portate dall'emergenza pandemica, e con cui accrescere il valore delle aziende: questo è stato l'obiettivo di *La Scacchiera del Valore*, progetto che Fondirigenti ha affidato lo scorso anno a Manager Solutions (società del sistema Federmanager) per portare un contributo concreto alle aziende che si sono trovate in difficoltà a causa delle problematiche lavorative e sanitarie portate dal Covid-19.

Tramite la metafora degli scacchi, in cui ogni manager in base alle proprie strategie, competenze e opinioni poteva riconoscersi in un determinato "pezzo" di quel gioco, il progetto ha raccolto numerosi feedback sulle difficoltà portate dall'emergenza pandemica, ma ha anche evidenziato i punti di forza indotti dall'attuazione rapida di modalità di lavoro da remoto, sempre più flessibili e personalizzate sulle diverse esigenze.

Il progetto del 2020 ha portato alla realizzazione dei seguenti prodotti ed attività:

1. Una Survey digitale a cui hanno partecipato oltre 350 manager italiani, costruita sulla metafora degli scacchi e su cinque principali figure connesse ad altrettanti ruoli e stili manageriali: la Torre, l'Alfiere, la Regina, il Re e il Cavallo.
2. Quattro Indagini Desk dedicate rispettivamente allo sviluppo di una nuova cultura Agile, al Networking, al Welfare Management e alle competenze necessarie ai manager per agire al meglio in tali contesti, di cui l'analisi che a breve seguirà è da considerarne un aggiornamento.
3. Cinque webinar connessi alle tematiche del progetto a cui hanno partecipato più di 500 manager, webinar nei quali sono intervenuti relatori e ospiti di grande livello ed esperti sul tema dell'Agile, tra cui consulenti e manager di aziende leader nelle best practices.
4. Un evento finale grazie al quale sono stati presentati, discussi e diffusi il Modello e le Linee Guida realizzati.

*La Scacchiera del Valore* è stato un primo ma fondamentale passo per comprendere le caratteristiche e i punti di forza di un nuovo modello di Agile Management, ma la complessità

dell'argomento, che è ancora oggi in continua evoluzione, rende necessario un aggiornamento sulle effettive strategie messe in atto in questi mesi dalle aziende, analizzando i nuovi trend, le nuove difficoltà emerse ma anche gli elementi di forza capaci di portare valore.

È per tale ragione che Fondirigenti ha affidato a Manager Solutions un nuovo progetto, con l'obiettivo di intercettare i nuovi sviluppi dell'Agile Management e diffondere ulteriormente tra manager e aziende del Paese le buone prassi del Modello.

A tale proposito si è scelto di proseguire con la metafora degli scacchi, intitolando il percorso *“Scacco al Re-Turn, oltre lo Smart Working: Idee e strumenti per un Agile Management più forte in azienda e più diffuso nel Paese”*: in tale metafora, con il termine “Turn” si evoca la necessità di una svolta.

Anche per questo nuovo progetto è stata realizzata una Survey online specifica, e si è dato avvio ad alcuni webinar di approfondimento e confronto con esperti dell'Agile Management.

A conclusione di tutto sarà realizzato anche un evento finale che, se l'emergenza Covid-19 lo permetterà, avverrà in presenza come segnale positivo per un ritorno a una nuova normalità di coesione e collaborazione. Nel corso di tale evento verranno presentati i risultati più importanti emersi dalla Survey, dal Modello e dal progetto nel suo complesso.

Inoltre, per rilevare nuovi trend e prassi, è prevista la realizzazione di questa Indagine Desk: per tale ragione nei successivi paragrafi si proseguirà l'analisi del complesso mondo aziendale sviluppatosi in seguito dell'emergenza Covid-19, approfondendone le nuove prassi Agili, le diverse opinioni sulle attività in remoto, gli strumenti e le strategie di crescita e sviluppo digitale per comprenderne ulteriormente sviluppi e punti di forza.

## 2. Introduzione

Secondo il giornalista Robert Heller, la differenza tra il management e la semplice attività di amministrazione si trova nella libertà di scelta del primo e nell'assoluta rigidità di azione della seconda. Un aforisma semplice ma che, mai come in questo ultimo anno, ha assunto un valore di realtà assoluto.

È noto come il Covid-19 sia entrato in modo burrascoso in ogni aspetto della vita umana, cambiandone abitudini, regole e modi di agire. Tra le categorie che più sono state investite dal cambiamento, spicca ovviamente anche il mondo manageriale, un ecosistema di aziende, imprese,

dirigenti e lavoratori che si sono trovati ad affrontare in modo rapido ed efficace una situazione mai vissuta prima, cambiando in modo rapido forma mentis, processi e strategie.

Nuovi termini e modalità di lavoro sono stati implementati in poco tempo, con diversi risultati e risposte da chi, suo malgrado, ne è stato coinvolto. Il lavoro tradizionale ha fatto spazio allo Smart Working, le riunioni web hanno sostituito le sale per le conferenze, e un nuovo modo di vivere il management più “agile” e flessibile è entrato a far parte anche di processi più rigidi e meno inclini al cambiamento.

Nel corso del primo anno di pandemia, considerando anche il periodo di lockdown, tali cambiamenti sono stati spesso considerati come un'emergenza o un evento momentaneo a cui adeguarsi, davanti a un pericolo di contagio che ancora non accenna a diminuire (in Italia si continua a temere lo sviluppo di una quarta ondata causata dalla variante Delta del virus).

È necessario ora compiere un'analisi che vada oltre semplici regole o atteggiamenti su “come lavorare”, e ottenere nuove idee e strumenti specifici con i quali avviare nelle imprese italiane un vero e proprio Agile Management: questo va inteso come un nuovo modo di lavorare, progettare e agire che faccia della flessibilità il perno principale di ogni azione e scelta.

Come riportato in un articolo della *MIT Sloan Management Review*, dagli studi più recenti<sup>1</sup> emerge che il Covid-19 ha inciso negativamente a livello internazionale su migliaia di aziende che sono state costrette a modificare i propri modi di agire (tra gli altri citiamo i contributi della Hertz, J. Crew, J.C. Penney, Le Pain Quotidien e Virgin Atlantic), tanto da portarle a presentare istanza di fallimento: un aumento del 43% a livello mondiale rispetto allo scorso anno.

A fronte di quello che nel complesso è stato uno shock, si evidenzia che numerose aziende hanno ottenuto trend molto diversi e di vera e propria crescita per quanto riguarda “l'agilità operativa”: ciò è avvenuto in quelle imprese che hanno scelto, come ad esempio Microsoft o Mastercard, di abbandonare i supporti fisici e di aprirsi all'innovazione del commercio digitale, accettando di rimodulare le proprie strategie in modo Agile.

Ricerca e trovare un nuovo set di strumenti e competenze per accompagnare il manager del prossimo futuro verso una “nuova normalità” digitale, a distanza e completamente modellabile, è obiettivo fondamentale poiché tale processo è ormai inarrestabile. In tale quadro, un nuovo modo di fare Management è possibile e indispensabile, ed è un cambiamento che non deve essere ostacolato, ma accettato e acquisito al meglio, per generarne valore per imprese e manager. Ad oggi infatti, sebbene la maggioranza delle imprese si sia adeguata al “nuovo normale”, e sebbene le più recenti ricerche, come si vedrà successivamente nel dettaglio, confermino il trend dei dipendenti e aziende di voler continuare l'esperienza in Smart Working (tra cui anche il colosso Apple, che ha spostato la data di rientro in ufficio al 2022<sup>2</sup>), la sensazione è che molte delle attività poste in essere

---

<sup>1</sup> B. Laker, C. Patel, P. Budhwar, A. Malik, *How Leading Companies Are Innovating Remotely*. Sito MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-leading-companies-are-innovating-remotely>

<sup>2</sup> F. Cella, *Fine dello Smart Working? Apple sposta il rientro al 2022*. Corriere della Sera, edizione 21 agosto 2021.

dalle varie aziende siano vissute come se fossero soluzioni logistiche “temporanee”, generate dall’emergenza pandemica del momento, più che una vera e propria nuova strategia Agile di sviluppo organizzativo.

A tale proposito si segnala un articolo de *Il Sole 24 Ore* dedicato a queste confronto e al futuro del lavoro<sup>3</sup>, in cui recenti analisi hanno rilevato lo sviluppo di un modesto ma non meno importante trend inverso caratterizzato da un ridimensionamento delle attività di lavoro più flessibili (11,1% nell’estate 2020, il 5,3% ad inizio 2021) e un interesse al ritorno in presenza, soprattutto per quanto riguarda le aziende del settore manifatturiero (“costrette” ad essere connesse al luogo fisico di lavoro). Un ritorno, questo, a modelli tradizionali spinto da un probabile sovraccarico di “digitalizzazione” e “iperconnettività” causato, potremmo ipotizzare, dalla perdita di modelli e strategie chiari e specifici.

Lo Smart Working e ancor più l’Agile Management non sono infatti attività improvvisabili e, se non sono ben organizzate dai vertici dell’azienda, possono causare forte stress nei dipendenti e perdere la loro forza innovatrice e valoriale, accreditata dai risultati di diverse ricerche che dimostrano ancora oggi come un formato di lavoro più Agile e flessibile non solo sia capace di rendere i lavoratori più sereni e produttivi, ma riesca a diminuire sensibilmente i costi.

Si potrebbe dire che “l’Agilità è un salto culturale”<sup>4</sup>, nel senso che il passo definitivo verso un Agile Management strutturato, condiviso e applicato è ancora ostacolato da numerose credenze, modelli standardizzati, abitudini e condizionamenti sia pratici che culturali insiti nei processi imprenditoriali e manageriali. L’uomo è infatti “agile” di natura, ma vive in sovrastrutture spesso rigide e inamovibili che però ha il “potere” di destrutturare e rimodellare a piacimento, seppur il processo non sia mai rapido ma necessiti spesso di step intermedi.

Oggi i manager devono comprendere l’importanza di abbracciare e irrobustire nuovi modelli innovativi, con cui coinvolgere le energie di tutta l’organizzazione e facilitare un processo di apprendimento collettivo.

Il Covid-19 da tale punto di vista è stato un grande acceleratore, che in un solo anno e mezzo ha già permesso ai manager di superare tale step intermedio, appunto lo Smart Working, e può ora essere un ulteriore stimolo verso il passo definitivo di un Agile Management diffuso all’interno della cultura manageriale, normalizzandolo nelle strategie e nei processi.

Come anticipato nella premessa, questa Indagine Desk è da considerare come il diretto seguito delle quattro analisi realizzate per il progetto Fondirigenti *La Scacchiera del Valore*, grazie al quale, tramite alcune metafore connesse agli scacchi e al mondo manageriale, è stato realizzato un Modello strutturato sui temi dello Smart ed Agile Working.

---

<sup>3</sup> D. Marini, *Il salto di qualità culturale che serve allo smart working*. Sito Il Sole 24 Ore: <https://www.ilssole24ore.com/art/il-salto-qualita-culturale-che-serve-smart-working-ADIRbMCB>

<sup>4</sup> Unindustria Perform, *Inside Out Path: Manager e Imprese oltre il Covid*. Presentazione slide.

L'obiettivo di questa nuova Indagine è quello di compiere un ulteriore passo avanti verso un'idea di ripartenza che non sia un semplice aggiornamento di quanto già emerso, ma un vero e proprio approfondimento sulla strutturazione di trend, strumenti e competenze relativi all'Agile Management, naturale evoluzione del più "semplice" Smart Working.

Partendo dalla letteratura in materia, questa Indagine Desk intende raccogliere le principali fonti e ricerche sul fenomeno dell'Agile Management, approfondirne i trend e focalizzarsi sugli strumenti e i nodi tematici più importanti e necessari per accompagnare i manager in questo ultimo ma fondamentale passo verso un Modello di Agile Management capace di creare valore.

Oltre all'analisi delle migliori ricerche effettuate, anche di carattere internazionale, e dei più interessanti casi di best practices aziendali, per ottenere dati aggiornati e innovativi con cui sviluppare ulteriori spunti di riflessione e poter realizzare un nuovo Modello 2021 per l'Agile Management, l'Indagine Desk terrà conto anche dei risultati emersi dalla Quick Survey connessa al progetto.

### **3. Lavoro a distanza: breve focus sui termini**

Si è già detto come, ad oltre un anno dall'inizio dell'emergenza pandemica, le prassi lavorative siano cambiate completamente per quanto riguarda gli spazi, i luoghi e le modalità di organizzazione. Tali modelli sono stati velocemente implementati nelle diverse realtà con l'obiettivo di trovare soluzioni con cui da una parte riuscire a rallentare (se non proprio fermare) lo sviluppo dei contagi, dall'altra evitare di bloccare il Paese, continuando a portare avanti una cosiddetta "nuova normalità" che, seppur diversa, ha permesso a numerose imprese di sopravvivere.

Il Covid-19 ha così spianato la strada allo Smart Working, una modalità già diffusa soprattutto all'estero, ma non solo: proprio come, purtroppo, spesso fanno i virus, nel corso di questi circa 20 mesi anche le modalità di lavoro sono mutate rapidamente, trasformando in poco tempo le modalità classiche di Smart Working in qualcosa di più evoluto e agile.

Nel giro di qualche mese si è quindi smesso di intendere il lavoro a distanza come "semplice" telelavoro, e ci si è resi conto che anche il termine Smart Working andava ormai stretto. Per tale ragione si è scelto di considerare una nuova visione del "lavorare a distanza", con modelli ancora più flessibili: il cosiddetto "Agile Working".

Ma anche questa terza concezione sembra essere ormai superata, o almeno riduttiva, se si considera la grande quantità di esperienze e diversificazioni che esistono tra manager e aziende. I

manager del presente e del prossimo futuro devono quindi assumere tale modalità e interiorizzarla, realizzando un vero e proprio nuovo modo di fare il management secondo una filosofia Agile.

Prima di approfondire il tema dell'Agile Management, per inquadrare al meglio l'attuale situazione italiana e internazionale è bene compiere un breve ma necessario focus non solo su cosa sta accadendo nel nostro Paese in tema di "lavoro Agile", ma anche sui diversi termini che si andranno ad affrontare nel corso di questa Indagine Desk.

Infatti, se ad una prima lettura tali termini possono sembrare sinonimi o complementari tra loro, in realtà ognuno di essi sviluppa modalità di lavoro diverse (seppur tutte a distanza) e con regole e utilizzi ben definiti.

La prima modalità di lavoro a distanza realizzata nelle aziende, ben prima dell'avvento del Covid-19, è il Telelavoro: con tale termine si intende lo svolgimento da casa (grazie a una postazione messa a disposizione dall'azienda) delle normali attività di ufficio, con tanto di orari, modalità e rapporti, ma svolti in uno spazio fisico differente dalla sede ufficiale.

Un modello rigido e facilmente riproducibile da qualsiasi impresa, ma ancora fortemente ancorato a un'idea di lavoro tradizionale, in cui non contano obiettivi o risultati ma solo l'effettiva presenza fisica (anzi, di connessione) del dipendente.

Diversa è la definizione di Smart Working che, come indicato dalla L. 81/2017, "è una modalità di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato caratterizzato dall'assenza di vincoli orari o spaziali e con un'organizzazione per fasi, cicli e obiettivi, stabilita mediante accordo tra dipendente e datore di lavoro; una modalità che aiuta il lavoratore a conciliare i tempi di vita e lavoro e, al contempo, favorire la crescita della sua produttività."<sup>5</sup>.

La definizione di Smart Working contenuta nella Legge n. 81/2017 pone quindi l'accento sulla flessibilità organizzativa, sulla volontarietà delle parti che sottoscrivono l'accordo individuale e sull'utilizzo di strumentazioni che consentano di lavorare da remoto (come ad esempio pc portatili, tablet e smartphone).

Per quanto riguarda l'Italia, si può dire che le attività in Smart Working sono passate dal 9% dei lavoratori in remoto (prima della pandemia) al 40% attuale.

Un trend di crescita allineato con quello di altri Paesi europei, che a loro volta hanno ritrovato nelle attività in Smart Working una soluzione ottimale per combattere l'emergenza pandemica, anche se ogni Stato con le dovute differenze<sup>6</sup> che si riportano qui di seguito:

---

<sup>5</sup> Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Smart Working*. Sito Lavoro Governo: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>

<sup>6</sup> *Agile Working: l'evoluzione dello Smart Working*. Sito Sales Line: <https://www.salesline.it/smart-agile-remote-working-e-telelavoro>

## **1. Germania: Home Office**

La Germania utilizza un modello di Smart Working tradizionale ed è arrivata al 37% di lavoratori in remoto durante la pandemia, un dato in crescita (fino al 2019 erano il 17%) anche in seguito ad una scelta politica che ha valutato di pagare 5€ in più per ogni giorno lavorato da casa, per un massimo di 100 giorni all'anno e per due anni al massimo.

## **2. Regno Unito: Flexible Working**

Tale modalità di lavoro a distanza "flessibile" è garantita a tutti i dipendenti con all'attivo almeno sei mesi di anzianità. Attualmente il 49% dei lavoratori inglesi hanno scelto di lavorare in questa maniera (pre pandemia erano il 14%), che permette loro di avere orari part time personalizzabili e di poter lavorare da casa quando necessario.

## **3. Francia: Télétravail**

Grazie alla "Loi Travail" del 2017, in Francia si è passati dal 12% prima della pandemia al 38% dei lavoratori in telelavoro nel 2021. Il fatto di avere questa legge ha permesso alla Francia di adattarsi velocemente alla nuova situazione. Infatti, soltanto il 14% dei francesi non vorrebbe continuare il telelavoro nel prossimo futuro.

Infine, è bene soffermarsi su cosa si intende con il termine Agile Working: tale modalità infatti si pone come un ulteriore sviluppo ed evoluzione dello Smart Working più tradizionale.

Una modalità di lavoro Agile è svincolata da tempi e luoghi e focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi, come è lo Smart Working, ma ha in più una cultura di fiducia alla base che svincola dai rapporti gerarchici che accompagnano i modelli più tradizionali, rendendo ogni membro del team autonomo nella gestione e realizzazione dei propri compiti.

Il lavorare distanti, con orari diversi e compiti differenziati, rende infatti essenziale per i manager sviluppare una forte fiducia nei confronti dei membri dei propri team, anche per la multifunzionalità che si crea all'interno. Il punto di forza dell'Agile Working è proprio la diversità delle competenze, necessaria per il raggiungimento degli obiettivi.

Una multifunzionalità che però, come vedremo nei prossimi paragrafi, affinché i processi non si inceppino o siano rallentati, generando perdita di valore e profitto, necessita di una solida organizzazione alla base e di un leader con competenze gestionali di alto livello, quindi con una strutturazione in ottica di Agile Management.

Per concludere questa breve ma necessaria parentesi sui termini cardine del “lavoro a distanza”, si riporta di seguito una tabella riepilogativa<sup>7</sup> delle caratteristiche principali delle diverse attività di lavoro in remoto.

Anticipiamo che nella tabella si considera anche una categoria ancora più specifica di telelavoro e meno diffusa delle altre, e cioè il “Remote Working”, un modello che possiede sempre poca flessibilità di orari e gestione delle attività lavorative, ma in cui si può scegliere il luogo di lavoro (che quindi non deve più essere solo la propria casa come il telelavoro classico) seppur, ovviamente, sempre diverso dall’ufficio.

Di seguito la tabella riepilogativa:

	TELELAVORO	REMOTE WORKING	SMART WORKING	AGILE WORKING
LUOGO	Lavoro da casa con una postazione fissa messa a disposizione dall'azienda.	Lavoro da una qualunque postazione remota, in casa o altrove, con computer proprio o messo a disposizione dall'azienda.	Lavoro da una qualunque postazione remota, in casa o altrove, con computer proprio o messo a disposizione dall'azienda.	Lavoro da una qualunque postazione remota, in casa o altrove, con computer proprio o messo a disposizione dall'azienda.
ORARI	Orari fissi come in presenza.	Orari fissi come in presenza.	Orari flessibili, focus sugli obiettivi.	Orari flessibili, focus sugli obiettivi.
MODI	Organizzazione dei processi di lavoro come in ufficio.	Organizzazione dei processi di lavoro come in ufficio.	Maggiore autonomia e collaborazione del team.	Meno gerarchie tradizionali. Più autonomia e collaborazione del team.

SALESLINE.IT

#### 4. Agile Working: lo stato dell’arte a circa 20 mesi dal Covid-19: analisi dei dati e delle problematiche legislative

<sup>7</sup> Ibidem.

Il 2020 è stato un anno caratterizzato da cambiamenti di assetto e mentalità che hanno stravolto il vivere quotidiano di chiunque: ovviamente, anche il settore delle aziende e dei lavoratori e manager in generale non ha potuto sottrarsi a questo flusso.

I risultati sono stati diversi e in molti casi positivi, anche se non sono mancati alcuni aspetti critici dati soprattutto dall'improvvisa applicazione (spesso non progettata al meglio) delle nuove modalità di lavoro. La pandemia ha infatti cambiato drasticamente le abitudini dei lavoratori, che si sono ritrovati a modificare con rapidità i propri assetti mentali e le modalità di azione per continuare le attività.

Ma in questi 20 mesi, cosa è cambiato tra i manager per quanto riguarda lo Smart Working e, ancor di più, il nuovo approccio più Agile?

Secondo i dati rilevati dalla nuova ricerca 2021 dell'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, e riportati in parte anche nell'eBook *Da smart a blended working: come sarà il futuro del lavoro*<sup>8</sup> realizzato in collaborazione con Valore D, il 2020 ha visto il lavoro Smart aumentare in modo considerevole rispetto all'anno precedente.

Prima dell'emergenza pandemica, infatti, nel nostro Paese erano davvero poche le aziende che aderivano ai vari modelli di lavoro a distanza, e con numeri notevolmente ridotti se confrontati con altri stati europei o mondiali.

Ad inizio 2020 in Italia le attività in Smart Working coinvolgevano solo 570.000 lavoratori e, in percentuale, erano implementate nelle aziende in questo modo: 58% nelle grandi imprese, spesso a carattere internazionale e quindi allineate ad altri trend mondiali, 16% nella Pubblica Amministrazione e 12% nelle Piccole e Medie Imprese.

Le motivazioni di numeri così bassi vanno ricercate in numerose variabili, prima di tutto di natura culturale e legata allo sviluppo di nuove concezioni di "responsabilizzazione del lavoro": secondo la ricerca, ad oggi solo il 58% dei manager italiani dichiara di avere fiducia nei propri collaboratori, ed esiste ancora un sentimento molto diffuso di avversione al cambiamento bottom-up. Inoltre, i rallentamenti sono da ricercare anche nello sviluppo tecnologico che in molte zone dell'Italia è ancora arretrato (linee internet lente, o apparecchi/computer datati) e in alcuni aspetti normativi.

A tale proposito è infatti bene evidenziare che una prima legge che regolasse lo Smart Working (con equiparazione di trattamento economico e tutela degli infortuni) è arrivata in Italia solo nel 2017, impedendo a numerose aziende di adeguarsi nel modo più opportuno, dato il così breve tempo trascorso.

L'arrivo dell'emergenza Covid-19 ha però causato un impatto imprevisto, che ha accelerato la funzione di crescita del lavoro a distanza (il Politecnico di Milano stima un +1.200%), trasformandolo

---

<sup>8</sup> Valore D, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, *Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro*. eBook edizione 2021.

da un'opportunità di miglioramento ad una vera e propria esigenza da seguire per garantire la continuità del business.

Come riportato anche dal Blog di SIAV, azienda informatica padovana specializzata nella dematerializzazione, gestione elettronica dei documenti e processi digitali, “a differenza di quanto era accaduto fino ai mesi precedenti all'emergenza sanitaria, dalla primavera 2020 in tutte le organizzazioni si è assistito ad un vero e proprio boom nel ricorso allo Smart Working: le grandi imprese sono passate ad un 97% (dal 58% del 2019) e le PMI ad un 58% (12% nel 2019).

La vera rivelazione è stata però la Pubblica Amministrazione: l'estensione del lavoro da remoto nel 2020 ha riguardato il 94% delle organizzazioni pubbliche (erano solo il 16% dodici mesi prima).”<sup>9</sup>.

Ma qual è lo stato dell'arte del lavoro Agile in questi ultimi mesi del 2021?

Oggi, con la pandemia che non accenna a fermarsi, le modalità di lavoro a distanza più flessibili e agili, seppur spesso con parentesi “ibride”, si stanno sempre più affermando in tutte le realtà lavorative e non, trasformandosi da una necessità di emergenza in un vero e proprio trend apprezzato e in crescita, tanto che la maggioranza dei sondaggi mostra valori positivi, con un futuro proiettato verso l'affermazione di una modalità lavorativa a distanza sempre più diffusa, tecnologica e autonoma.

Come riportato dall'articolo *Smart Working all'italiana*<sup>10</sup>, nel nostro Paese gli “apripista” di un nuovo modo digitale di vivere le attività lavorative sono stati i colossi della tecnologia, come ad esempio Vodafone che sin dai primi mesi di pandemia ha disciplinato in modo preciso le attività da remoto di tutti i propri dipendenti (comprendendo orari flessibili e diritto alla disconnessione), o Tim che prevede un rientro molto graduale dei propri dipendenti (solo un giorno a settimana).

Ma altri modelli positivi e anticipatori sono presenti anche del mondo della finanza, come ad esempio il gruppo assicurativo Generali che ha scelto, a partire da settembre 2020, di utilizzare un modello ibrido con alcune giornate in ufficio e altre a casa gestito da remoto tramite una specifica piattaforma con cui pianificare gli spostamenti (anche in co-working) e organizzare le diverse attività a cui sono stati assegnati timing precisi e specifici (ad esempio le riunioni non possono essere organizzate oltre l'orario di lavoro).

Ovviamente sarebbe un errore ritenere che tutte le applicazioni di modelli più Agili siano state un successo: a tal proposito l'articolo de *La Stampa*, ora citato, sottolinea che da un report commissionato ad Adapt è emerso che molti lavoratori italiani si sono ritrovati immersi all'improvviso in un nuovo modo di lavorare, senza però aver ben chiari i propri diritti (61%) o senza aver svolto un'idonea formazione (65%), seppur l'88% abbia affermato di non aver avuto pressioni da parte della società.

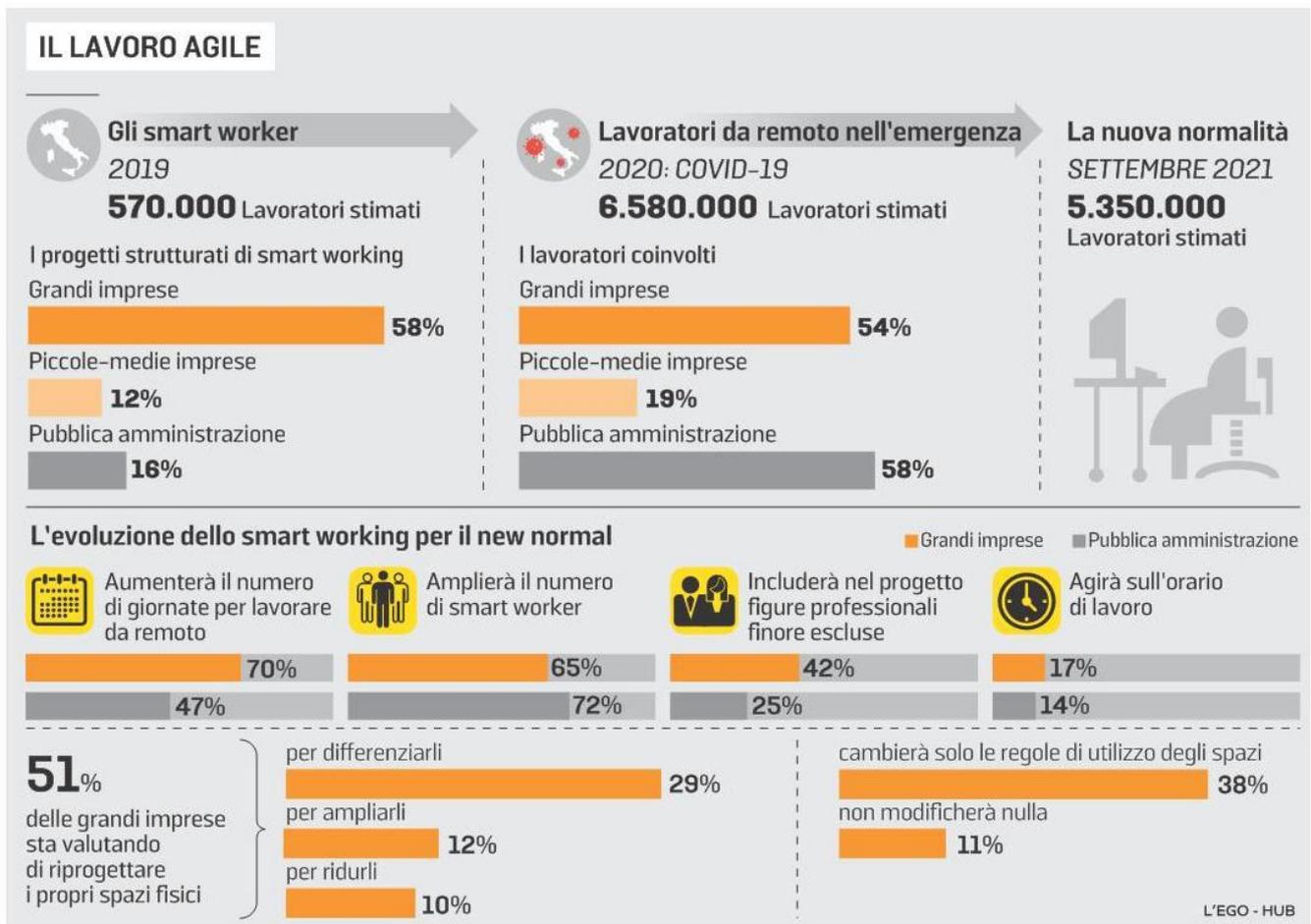
---

<sup>9</sup> *Smart working, Covid e futuro: cosa succederà nel 2021*. Blog SIAV: <https://blog.siaav.com/it/smart-working-covid-2021>

<sup>10</sup> G. Bottero, *Smart Working all'italiana*. La Stampa, edizione 23 agosto 2021.

Una situazione che, se nell'eccezionalità dell'evento pandemico è stata tollerata, richiede ora una spinta normativa più concreta e allineamenti contrattuali.

Di seguito alcuni numeri della ricerca di Adapt dedicata allo sviluppo del lavoro Agile dal 2019 al 2021, con i numeri a confronto:

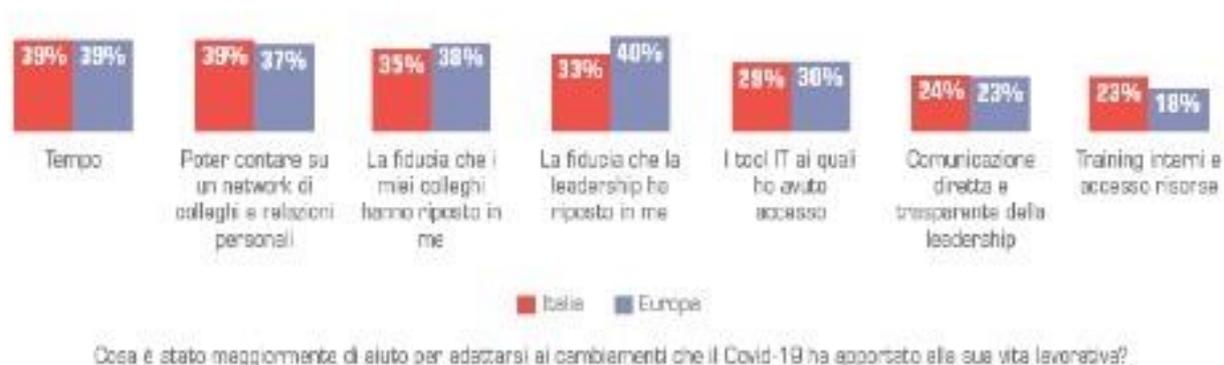


Anche la ricerca di Deloitte Insight, svolta su oltre 10.000 lavoratori di sette Paesi dell'Europa (tra cui anche l'Italia) e intitolata *May the Workforce Be With You. The Voice of European Workforce 2020*<sup>11</sup>, ha realizzato un'analisi sullo sviluppo di un nuovo modo di lavorare più agile e flessibile, e ha evidenziato che, in seguito all'imprevista trasformazione e accelerazione delle attività lavorative in remoto, l'85% degli italiani non ha avuto difficoltà nell'adattarsi, con il 43% che ha considerato addirittura positive la maggiore autonomia nell'organizzarsi e la maggior responsabilizzazione (45%).

<sup>11</sup> Deloitte Insight, *May the Workforce Be With You. The Voice of European Workforce 2020*. Edizione giugno 2020.

Deloitte evidenzia poi che, tra le attività che hanno facilitato il passaggio allo smart, ci sono stati: una buona leadership (33%), l'organizzazione delle tempistiche (39%), i rapporti con i colleghi (39%) e soprattutto la fiducia avuta per il proprio operato (39%).

Di seguito lo schema di riepilogo della ricerca di Deloitte realizzato dal Politecnico di Milano<sup>12</sup>, con il confronto tra le risposte dell'Italia (in blu) e dell'Europa (in rosso) su cosa per i lavoratori sia stato di maggior aiuto per riuscire ad adattarsi ai cambiamenti portati dall'emergenza pandemica:



Sempre il Politecnico di Milano<sup>13</sup> ha realizzato un'ulteriore analisi su un campione di 8.600 dipendenti, in cui è stato rilevato che il 76% delle aziende riconoscono l'efficacia dello Smart Working e il 59% si dice pronto a superare i pregiudizi e inserire nuovi processi aziendali; tuttavia, allo stesso tempo non mancano alcuni punti di criticità, fra cui l'aumento di ansia e stress causato dall'isolamento.

L'Indagine<sup>14</sup> infatti ha anche evidenziato che il 35% dei lavoratori che si sono trovati improvvisamente a lavorare "a distanza" si è sentito impotente, mentre il 32% ha lamentato casi di ansia o attacchi di panico, e il 27% forte frustrazione o rabbia (25%).

Particolarità di questi dati è che tali sintomi sono stati riscontrati principalmente nelle donne, come emerso anche da una ricerca della CGIL<sup>15</sup>: secondo questo sindacato, tale risultato è emerso per una questione prevalentemente culturale perché "a casa" la donna è spesso incaricata di svolgere molte altre mansioni (dalla cura dei figli alla pulizia della casa) e inoltre, non potendo distaccarsi

<sup>12</sup> Valore D, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, *Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro*. eBook edizione 2021.

<sup>13</sup> S. Cannavò, *Il lavoro a distanza, lo scontro del futuro*. Il Fatto Quotidiano, edizione 30 aprile 2021.

<sup>14</sup> Ibidem.

<sup>15</sup> Ibidem.

fisicamente dal luogo, non ha più una realtà in cui famiglia e lavoro sono nettamente divisi, con la conseguenza di essere oppressa da una mole di richieste in contemporanea che sono ingestibili.

Il trend è stato confermato anche dal Randstad Workmonitor<sup>16</sup> che, in seguito alla sensibile crescita del lavoro da remoto, ha evidenziato una diffusa “normalizzazione” delle attività ad esso connesse, rilevando però allo stesso tempo che oltre la metà degli intervistati si è sentita sola in casa, e che per il futuro preferirebbe un modello ibrido con cui autogestire le ore tra ufficio e altri spazi di lavoro.

Nonostante queste criticità, il Politecnico ha comunque messo in luce che la maggioranza degli intervistati (il 75%) ritiene che il lavoro Agile sia un’ottima soluzione non solo per rispondere all’emergenza pandemica, ma anche per creare nuovi modelli di produttività lavorativa.

Il fattore stress e la sensazione di isolamento, però, non sono elementi da dimenticare, e anche per questo il gruppo Unicredit ha deciso di abbracciare un modello ibrido, in cui i dipendenti possono stare a casa due giorni a settimana per autogestirsi al meglio i tempi.

A tal proposito, interessante è la riflessione di Nicholas Bloom, professore di Economia alla Stanford University e co-direttore del Programma di produttività, innovazione e imprenditorialità al National Bureau of Economic Research: questo docente ha dichiarato, in un articolo uscito sulla Harvard Business Review<sup>17</sup>, che tale applicazione deve essere gestita al meglio dai manager per evitare di incidere negativamente sugli equilibri lavorativi dei propri dipendenti.

Secondo la ricerca, effettuata a partire dalla primavera del 2020 su un campione di 30.000 persone al mese, il 32% dei dipendenti che dichiara di non voler più tornare a lavorare in ufficio ha figli piccoli e vive in periferia, una situazione che a causa del pendolarismo e lontananza rende faticoso l’essere presenti in ufficio fisicamente; d’altra parte, il 21% che dichiara di voler tornare è costituito da giovani impiegati single o genitori con figli fuori casa, che vivono in appartamenti in centro città.

Tale netto dualismo di profili connessi alle diverse opzioni lavorative potrebbe far pensare che lasciare libera scelta sia la miglior decisione, ma secondo Bloom un modello decentrato e affidato alle singole decisioni dei dipendenti (e quindi non ben organizzato da uno specifico manager) può, invece di favorire, mettere a rischio la diversità e aumentare alcune problematiche già esistenti in ufficio come, ad esempio, il riconoscimento e la premiazione di determinati lavoratori rispetto ad altri.

Se infatti in ufficio tornano solo giovani uomini single, a lungo andare potrebbero essere solo loro ad accedere alla scala aziendale, a discapito delle donne che la “lontananza” digitale tiene lontane anche da premiazioni e riconoscimenti.

---

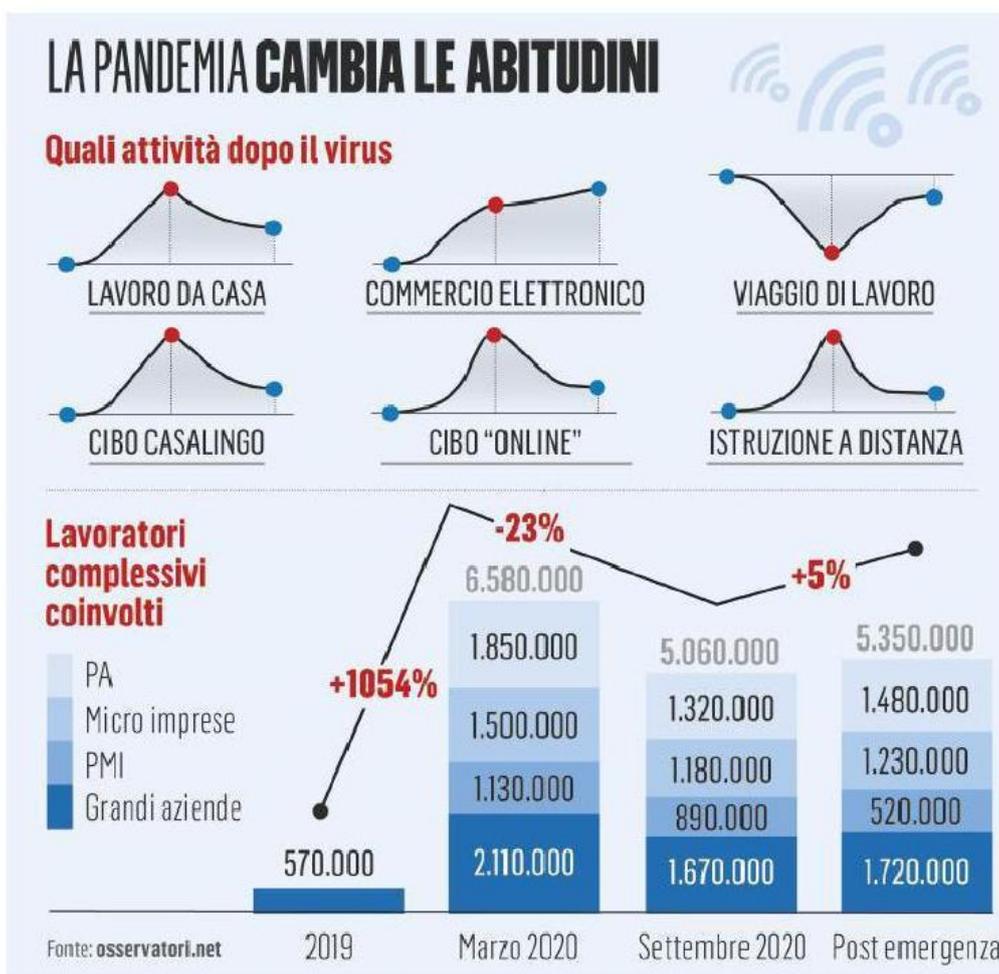
<sup>16</sup> Randstad, *Come sviluppare una strategia aziendale resiliente per il 2021*. Presentazione slide, edizione dicembre 2021.

<sup>17</sup> N. Bloom, *Non lasciate che siano i dipendenti a decidere quanto lavorare da casa*. Harvard Business Review, edizione ottobre 2021.

A tal proposito una conferma viene proprio dalla ricerca citata, che ha evidenziato come i dipendenti rimasti a casa abbiano avuto, in 21 mesi, un tasso di promozione inferiore al 50% rispetto ai colleghi in presenza in ufficio.

Un pericolo che un buon management potrebbe facilmente risolvere, ad esempio organizzando al meglio il calendario di scadenze e riunioni, alternando le presenze e decidendo personalmente i rientri, ma che è necessario tenere presente per sviluppare modelli vincenti per tutte le categorie.

L'emergenza Covid-19 ha quindi cambiato nettamente il modo di vivere l'azienda e, come si può vedere anche dal grafico<sup>18</sup>, ha influito sulle normali attività lavorative, incrementando il numero di attività realizzabili anche digitalmente (come, ad esempio, l'eCommerce) e diminuendo drasticamente tutte quelle connesse a luoghi fisici (es. viaggi di lavoro).



<sup>18</sup> S. Cannavò, *Il lavoro a distanza, lo scontro del futuro*. Il Fatto Quotidiano, edizione 30 aprile 2021.

Un cambiamento, quello ora visto, velocizzato anche dalla scelta politica di sostenere tale diffusione grazie all'applicazione di normative più soft rispetto al passato. Per quanto riguarda la Pubblica Amministrazione si stanno infatti strutturando i "Piani Operativi per il Lavoro Agile", che svincoleranno lo Smart Working dall'emergenza sanitaria rendendolo una modalità di lavoro strutturata e non più emergenziale; d'altra parte, per le aziende e imprese private i titolari potranno continuare fino al 31 dicembre 2021 ad utilizzare per i propri dipendenti una procedura semplificata di avvio del lavoro Agile.

A tale proposito, per quanto riguarda l'Italia, nel mese di settembre si è svolto un dibattito molto acceso, anche in seguito all'approvazione da parte del Governo dell'obbligo di Green Pass per tutte le categorie di lavoratori.

Nello specifico, è stato progettato un articolato percorso destinato, tra le diverse tematiche, a fornire nuove Linee Guida per lo Smart Working che, come dichiarato dal Ministro della Pubblica Amministrazione Renato Brunetta, ad oggi in Italia non è regolamentato correttamente, mentre ciò che si sta applicando è solo "lavoro a domicilio all'italiana"<sup>19</sup>, uno Smart Working che non è davvero tale poiché organizzato in poche ore per venire incontro all'emergenza pandemica.

Una situazione che necessita di essere aggiornata dal punto di vista legislativo poiché, date le numerose implicazioni sindacali, sanitarie, psicologiche e finanziarie coinvolte, non può continuare a svolgersi in "autogestione", ma necessita di regole condivise.

Per ovviare alla problematica, in attesa della nuova regolamentazione sui contratti Agile, è stato avviato un ritorno graduale in presenza per i lavoratori della Pubblica Amministrazione con l'obiettivo finale di consentire la permanenza a casa del solo 15% del personale.

Una decisione che ha sollevato molte polemiche e dubbi, soprattutto perché, come si vedrà in questo capitolo, nei 20 mesi di sperimentazione sono state numerose le ricerche che hanno evidenziato gli aspetti positivi dello Smart Working sia a livello operativo che produttivo, ma anche di investimento tecnologico e ambientale, e molti esperti del settore non hanno esitato ad affermare che questo "tornare in ufficio" è un grande passo indietro per la Pubblica Amministrazione rispetto al trend mondiale.

Per quanto riguarda invece l'attesa nuova regolamentazione delle attività di lavoro in modalità Agile, il Ministro Brunetta ha dichiarato che "per le funzioni centrali il nuovo contratto dovrebbe arrivare entro un mese (ndr. Ottobre 2021) ed entro l'anno sarà definita la nuova organizzazione del lavoro. I prossimi step sono quindi una piattaforma informatica dedicata e sicura, la valutazione della soddisfazione dell'utente, obiettivi precisi di smaltimento degli arretrati e anche la conciliazione del lavoro familiare con il lavoro professionale."<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> M. Guerzoni, *Brunetta sullo smart working: «Tutto il lavoro pubblico tornerà in presenza. Ecco come»*. Sito Il Corriere della Sera: [https://www.corriere.it/economia/lavoro/21\\_settembre\\_17/brunetta-smart-working-lavoro-green-pass-317a5096-174f-11ec-8284-145049fd3f8d.shtml](https://www.corriere.it/economia/lavoro/21_settembre_17/brunetta-smart-working-lavoro-green-pass-317a5096-174f-11ec-8284-145049fd3f8d.shtml)

<sup>20</sup> Ibidem.

Il progetto governativo, come scritto, è molto articolato e strutturato su diversi decreti e Linee Guida che usciranno nei prossimi mesi.

Al momento in cui scriviamo è stato possibile leggere alcune bozze in cui, oltre a consentire nelle prime fasi un ordinato rientro in ufficio dei dipendenti pubblici, permettendo ad esempio orari di uscita e rientro flessibili per evitare assembramenti sui mezzi di trasporto, si dichiara che per quanto riguarda l'Agile Working l'accesso a tale modalità per i dipendenti della Pubblica Amministrazione potrà avvenire solo stipulando un contratto di accordo individuale, e solo nel caso di esistenza delle seguenti condizioni:

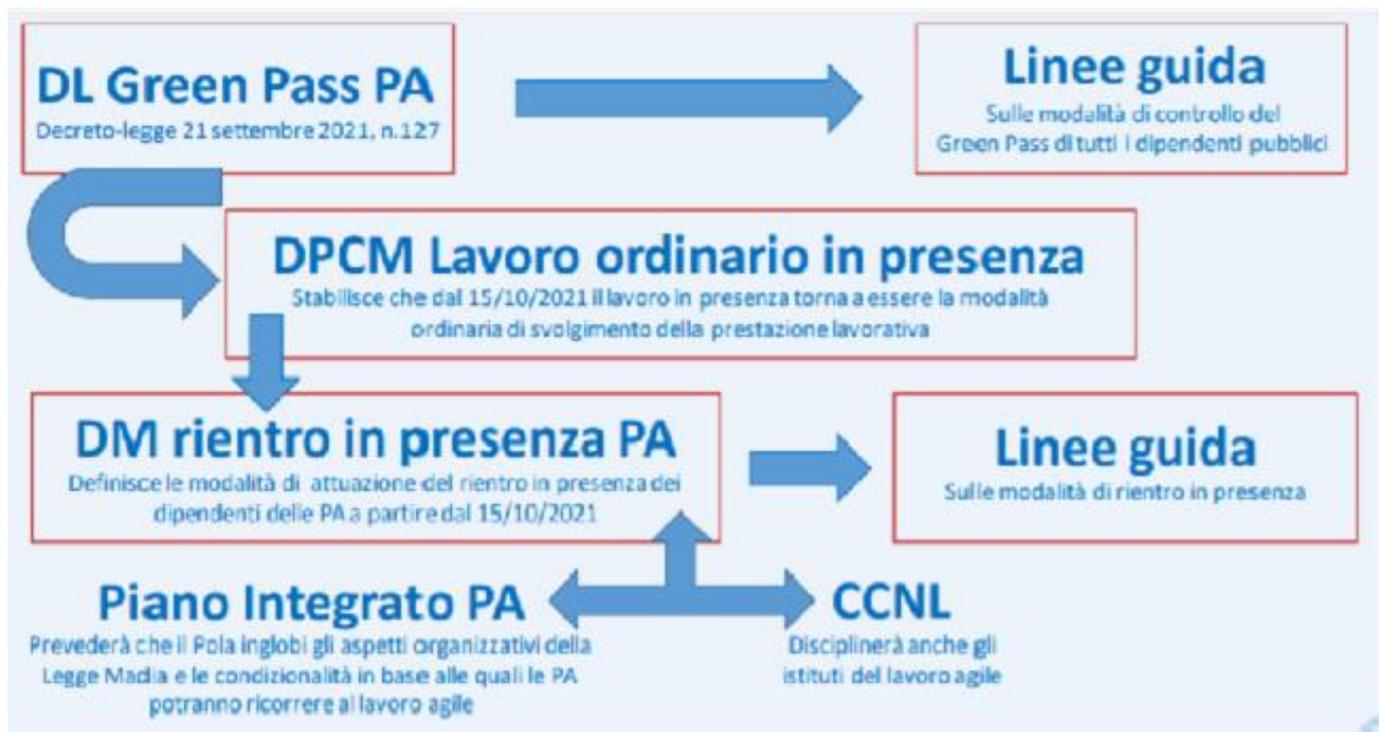
- Assenza di attività che possano pregiudicare o ridurre la fruizione dei servizi resi all'amministrazione a favore degli utenti.
- Presenza di strumenti tecnologici idonei (piattaforme digitali, servizi di cloud ecc.) per garantire la sicurezza delle comunicazioni e dei documenti.
- Organizzazione di piani di smaltimento degli arretrati e fornitura al personale di tutti i devices necessari.

Tra i temi affrontati dalle varie Linee Guida anche l'attuazione di tre fasce orarie specifiche, in cui sarà possibile svolgere le varie attività: la fascia dell'operatività, della contattabilità e dell'inoperabilità. Inoltre saranno vietati gli straordinari e le trasferte e, nello specifico, il rientro in ufficio per eventuali riunioni o appuntamenti dovrà essere concordato con un giorno di anticipo.

Di seguito una tabella riepilogativa di tutte le tappe previste dal Governo<sup>21</sup> per tale progetto:

---

<sup>21</sup> *Green pass, rientro in presenza e smart working: ecco tutte le tappe.* Sito Governo Italiano: <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/24-09-2021/green-pass-rientro-presenza-e-smart-working-ecco-tutte-le-tappe>



Per quanto riguarda il futuro del lavoro Agile in Italia, tali Linee Guida e decreti specifici a partire dal 31 gennaio del prossimo anno confluiranno strutturalmente nella sezione del Piano integrato della PA denominata POLA (Piano Organizzativo del Lavoro Agile), sezione creata per accogliere proprio i contenuti relativi all'Agile Working e semplificare l'accesso alle procedure di pianificazione delle attività da porre in essere.

Discorso analogo a livello globale si sta svolgendo anche per le aziende e società private: nonostante sia sempre più avvertita in tutto il mondo una normalizzazione delle attività a distanza, che da sperimentazioni si stanno trasformando sempre più in veri e propri processi integrati, la questione gira oggi su tre nodi principali da regolamentare e cioè:

- Modalità dei controlli
- Orario di reperibilità
- Diritto alla disconnessione.

Ad essi si aggiunge la problematica relativa alla privacy, soprattutto se si considerano alcuni Paesi più critici a livello di diritti umani come è, tra i tanti, la Cina.

Come segnalato dall'indagine condotta da Ius Laboris<sup>22</sup>, società specializzata in diritto del lavoro, ancora adesso in nessuno stato occidentale (a parte il recentissimo caso del Portogallo) esiste una legislazione ad hoc dedicata al lavoro Agile sotto pandemia: infatti, tutte le attività di azione o controllo sono affidate o a precedenti normative dedicate alla connessione da remoto, o ad una gestione interna alle varie società, comunicata a volte ai dipendenti solo tramite e-mail o come remind sulle policies generiche di sicurezza aziendale.

Per quanto riguarda la problematica del monitoraggio delle attività, in Russia ad esempio, nonostante sia stato vietato il controllo fisico nelle abitazioni dei lavoratori in Smart Working, non sono stati stabiliti limiti sugli strumenti o sulle modalità di controllo digitali utilizzabili, e l'unica tutela si ritrova nell'obbligo di possedere un consenso firmato dal lavoratore.

Ma anche in Francia è dovuto intervenire il Garante della privacy, rendendo pubbliche alcune Linee Guida in cui si è messa in evidenza la non correttezza di un controllo costante e ossessivo del dipendente (continue telefonate o meeting), poiché le attività da remoto sono da considerare come le normali attività in presenza e ognuno ha diritto alla disconnessione o a pause.

Come anticipato, diversa la situazione in Portogallo dove è recentissima (inizio novembre 2021) la legge<sup>23</sup> sul diritto alla disconnessione per i dipendenti in Smart Working operanti in aziende con più di dieci dipendenti: il datore non potrà monitorare le attività né contattare o chiamare i componenti dei propri team (nemmeno tramite messaggi telefoni o email) fuori dall'orario di lavoro, pena pesanti sanzioni. Inoltre le aziende dovranno rimborsare parte delle spese di Internet ed elettricità dei lavoratori a casa, ma, al fine di non isolare totalmente gli Smart Worker, avranno l'obbligo di organizzare a intervalli ricorrenti alcuni incontri in presenza.

E proprio sul diritto alla disconnessione e reperibilità il Parlamento Europeo all'inizio del 2021 ha iniziato una campagna di sensibilizzazione per formare e informare manager e dipendenti sui pericoli della iper-connessione, stimolando ad un cambiamento di mentalità soprattutto in quelle situazioni che, seppur in parte tutelate come lo Smart Working, allo stesso tempo sono di difficile gestione poiché non si è in presenza di orari fissi, ma il tutto dipende dagli accordi personali stabiliti e dalla reperibilità concordata (a tal proposito, ad esempio, il gruppo General ha stabilito orari specifici in cui è possibile richiedere riunioni e sono sanzionate attività fuori dagli orari concordati).

Di seguito altri modelli organizzativi realizzati da Paesi europei ed extra-europei in questi mesi:

- 1. Belgio:** monitorare i dipendenti, inclusi le email e i siti da loro visitati, è possibile solo in seguito ad una delibera firmata. I lavoratori in Smart Working possono autogestirsi le ore di lavoro ma concordando tramite contratto gli orari di reperibilità e le modalità di contatto

---

<sup>22</sup> A. Bottini, V. Melis, O. Patanè, *Il lavoro agile prepara l'addio all'emergenza: svolta in tre test*. Il Sole 24 Ore, edizione 6 settembre 2021.

<sup>23</sup> *Smart Working, il Portogallo dice basta a telefonate e messaggi fuori dall'orario di lavoro*. Sito La Repubblica: [https://www.repubblica.it/economia/2021/11/11/news/portogallo\\_smart\\_working-325938395/](https://www.repubblica.it/economia/2021/11/11/news/portogallo_smart_working-325938395/)

(telefono, e-mail ecc.). Non esistono diritti alla disconnessione, ma è possibile stabilire con i superiori gli orari adatti alle esigenze personali, ponendo in equilibrio casa e lavoro.

2. **Brasile:** i dipendenti in Smart Working non possono essere monitorati con strumenti specifici, ma il datore di lavoro può occasionalmente verificare il livello di avanzamento dei progetti e l'effettiva reperibilità. A tale proposito non ci sono orari fissi da rispettare, ma al dipendente può essere richiesta una presenza extra durante periodi particolarmente intensi o delicati. Il diritto alla disconnessione non esiste, ma eventuali comportamenti "scorretti" oltre l'orario di lavoro stabilito, oppure straordinari non pagati, possono sfociare in cause legali che sono semplici da vincere.
3. **Cina:** non esistono normative a tutela dei lavoratori specifiche, e il monitoraggio viene svolto secondo il volere dell'azienda con diversi dispositivi. I dipendenti devono essere sempre connessi, operativi e a disposizione durante l'orario di lavoro, ma possono disconnettersi totalmente alla fine dello stesso.
4. **Germania:** è possibile monitorare i dipendenti leggendo le loro chat o facendo screen ai loro schermi con diversi strumenti, ma solo se nel rispetto delle regole di privacy del Paese. Gli orari sono auto-gestibili ed è possibile anche concordare una disponibilità permanente post orario standard di lavoro. Allo stesso modo, seppure non esista una direttiva specifica, in genere il dipendente può disconnettersi durante i momenti di pausa o a conclusione delle ore di lavoro stabilite dal contratto.
5. **Spagna:** lo Statuto dei lavoratori spagnolo consente di tracciare e monitorare le attività dei dipendenti, e le aziende hanno l'obbligo di registrare gli accessi dei propri dipendenti, anche se in remoto. Per quanto riguarda la disconnessione, una legge varata in seguito al Covid-19 dice che coloro che svolgono il 30% del lavoro fuori dall'ufficio (entro un periodo di novanta giorni) sono da considerare lavoratori in remoto, e devono concordare in modo preciso con il proprio datore orari di connessione e reperibilità al di fuori dei quali il dipendente può disconnettersi.

Infine, in **Italia** il datore di lavoro può monitorare le attività anche senza specifici accordi sindacali o senza avvisare il lavoratore sugli strumenti utilizzati, ma le informazioni raccolte devono essere tutelate da una specifica policy di privacy aziendale firmata dal dipendente. Inoltre, come anticipato, il diritto alla disconnessione è tutelato dalla legge sullo Smart Working 81/2017, ma si sta lavorando in questi mesi per regolarizzare ulteriormente lo stile di lavoro a distanza, che prima della pandemia non era ancora molto diffuso nel Paese.

Dopo oltre un anno e mezzo di emergenza pandemica, però, le modalità di lavoro da remoto si stanno sempre più innovando e diversificando, facendo sorgere nuovi modelli di Agile Working.

A tale proposito, il già citato Blog di SIAV<sup>24</sup> riporta che in alcune grandi città italiane, come ad esempio Milano che vedremo successivamente in dettaglio, sta crescendo il numero di richieste di spazi pubblici e privati per il co-working voluti dai lavoratori che preferiscono ora essere operativi in luoghi che non siano la propria dimora (per eliminare quel fattore di “disturbo” precedentemente descritto), ma visivamente e strategicamente migliori rispetto alla stanza del proprio ufficio.

Sempre secondo l’aggiornamento 2021 dell’Osservatorio del Politecnico di Milano sul lavoro a distanza<sup>25</sup>, la struttura di tale modalità di lavoro cambierà notevolmente rispetto all’anno precedente: si stima infatti che, a conclusione dell’anno, i giorni nei quali per i dipendenti di un’azienda sarà possibile lavorare da remoto saranno in media 2,7 a settimana nel settore privato e 1,4 nel pubblico.

Interessanti sono i risultati ipotizzati al termine della pandemia, in cui la ricerca stima circa 5,4 milioni di lavoratori che continueranno ad operare in modalità Agile, con 8 italiani su 10 che proseguiranno a lavorare in modalità Smart Working anche al termine dell’emergenza sanitaria.

Una stima che, secondo un recente monitoraggio concluso ad ottobre dalla società di servizi immobiliari Cushman & Wakefield pubblicato in anteprima da *Repubblica Affari e Finanza*<sup>26</sup>, sembrerebbe essere realistica: secondo la ricerca, infatti, la quota di lavoratori che a fine 2021 sono tornati in ufficio si è assestata a livello globale su una media del 40%. Il rientro in presenza sta quindi avvenendo, ma non in modalità quotidiana, abbracciando sempre più un modello ibrido casa-ufficio, molto modellabile secondo le diverse esigenze dei dipendenti.

Nello specifico, la ricerca ha incrociato i dati degli occupati con le diverse situazioni sanitarie e di regolamentazione lavorativa dei paesi analizzati, ottenendo dati positivi per quanto riguarda il “tamponamento” dell’emergenza pandemia e del conseguente graduale ritorno in ufficio, che però non avrà più i tradizionali spazi e tempi di lavoro. Secondo la ricerca, infatti, gli spazi e orari cambieranno a favore di rientri ibridi e personalizzati secondo le varie esigenze dei dipendenti e disponibilità aziendali.

Di seguito alcuni dati della ricerca di Cushman & Wakefield<sup>27</sup>:

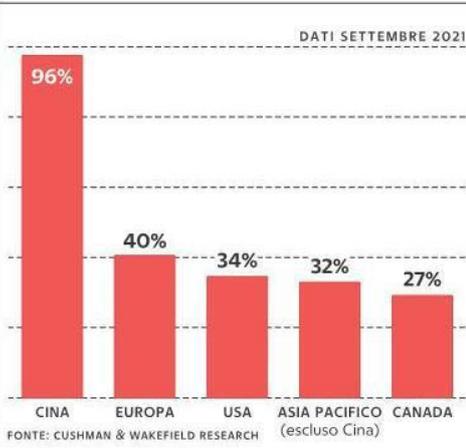
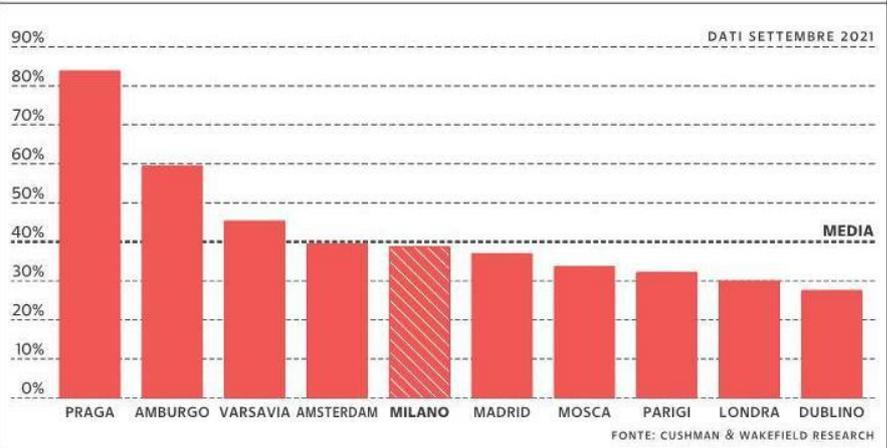
---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Valore D, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, *Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro*. eBook edizione 2021.

<sup>26</sup> L. Dell’Olio, *Il 40% del mondo torna in ufficio da Enel ed Axa si rientra per gradi*. La Repubblica Affari&Finanza, edizione 11 ottobre 2021.

<sup>27</sup> Ibidem.


**IL RITORNO IN UFFICIO NEL MONDO**  
 PERCENTUALE DI IMPIEGATI RIENTRATI A SETTEMBRE

**COSA SUCCEDDE IN EUROPA**  
 PERCENTUALE DI RIENTRI A SETTEMBRE DA PRAGA A LONDRA


A proposito dei dati emersi, se l'Italia oggi si trova perfettamente nella media del 40% dei rientri in ufficio, è bene evidenziare alcune nette differenze geografiche rilevate dal sondaggio: se in Cina si sta avendo un trend contrario rispetto allo sviluppo di modalità Agili (con un rientro in ufficio del 96% dei lavoratori) probabilmente causato da una cultura del “controllo”, in Canada al contrario si sono ottenuti numeri opposti, con il solo 27% dei dipendenti tornati in ufficio, una scelta che quindi premia la digitalizzazione e processi più Agili e Smart, riconosciuti come modelli migliori per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Tra i maggiori benefici portati dalla digitalizzazione dei vari processi lavorativi spicca infatti sicuramente l'aumento della produttività. Infatti, secondo quanto riportato dal Bureau of Labor Statistics<sup>28</sup>, negli USA nel primo trimestre del 2021 la produttività delle imprese è aumentata del 5,4%, un dato molto importante che riporta al boom economico di fine millennio, soprattutto se si considera che, fino ai primi decenni del 2000, il dato era fermo ad una media dell'1,3%. In linea anche i Paesi OCSE, per i quali la curva J della produttività segnala una grande crescita.

Se, ad una prima riflessione, si può pensare che questo sia accaduto in seguito alla trasformazione digitale, in realtà la curva segnala che la sola invenzione e introduzione di nuove tecnologie non ha mai inciso notevolmente sulla crescita della produttività, ma grandi sviluppi sono avvenuti sempre e solo in seguito ad importati investimenti che le imprese hanno deciso di attuare per quanto riguarda l'avvio di nuovi processi interni ed esterni realizzati implementando nuove competenze, culture e altri tipi di capitale immateriale con cui rinnovare le modalità di “vedere” e “vivere” il lavoro.

<sup>28</sup> E. Bryniolfsson, G. Petropoulos, *Il boom della produttività è imminente*. Sito MIT Technology Review: <https://www.technologyreview.it/il-boom-della-produttivita-e-imminente>

Secondo il Bureau of Labor Statistics, ad esempio, un elemento che ha inciso positivamente sulla curva J in questi ultimi anni è stato lo sviluppo massiccio dell'Intelligenza Artificiale, che ha velocizzato i processi e contribuito a sviluppare nelle aziende una nuova cultura di "collaborazione con il digitale" e di affidamento/fiducia verso gli algoritmi, sempre più precisi e quindi produttivi.

Inoltre, la ricerca evidenzia che l'ottimismo relativo al continuo aumento della produttività nel prossimo futuro, per quanto riguarda gli Stati Uniti, è da ritrovare nell'aggressività politica, fiscale e monetaria americana che ha previsto un importante sussidio Covid-19, una scelta che si stima ridurrà il tasso di disoccupazione portando di conseguenza a salari più alti, a più investimenti tecnologici e a un miglioramento del tenore di vita in generale.

A questo proposito, la ricerca *Six Trends on the Gartner Hype Cycle for the Digital Workplace* realizzata da Gartner<sup>29</sup>, nota multinazionale che si occupa di consulenza strategica, ricerca e analisi nel campo della tecnologia dell'informazione, ha previsto per il 2021 una crescita globale di oltre il 7% del comparto dell'enterprise software.

Nello specifico, la ricerca ha evidenziato come la crisi portata dall'emergenza pandemica abbia impresso nelle aziende di tutto il mondo un'ulteriore accelerazione nell'uso delle tecnologie che abilitano il digital workplace, portando ad un utilizzo più massiccio di software per la gestione dei meeting virtuali e all'installazione di nuovi sistemi per le chat aziendali, fino all'affermarsi della formula del "Desktop-as-a-Service" (o modello DaaS) che consiste in un'offerta di cloud computing in cui il service provider fornisce, tramite Internet e in tutta sicurezza, un'esperienza desktop virtualizzata e on-demand, fornita da una postazione remota.

Per questa ricerca, l'elemento più importante è che tutte queste soluzioni sono sempre più centrali per lo sviluppo tecnologico aziendale, tanto da passare dallo status di "nice-to-have" a quello di "must-have".

Un trend rilevato anche dall'indagine di Forrester Research<sup>30</sup>, società di ricerca americana che analizza i cambiamenti apportati dalla tecnologia e il loro impatto sui diversi business, sulla società e sui consumatori finali: il 30% delle imprese ha infatti risposto che nel 2021 aumenteranno gli investimenti nel cloud, nella sicurezza informatica delle reti e, più in generale, nell'abilitazione della mobilità con il fine di ottenere un vantaggio competitivo da sfruttare nell'immediata conclusione del contesto pandemico.

Non solo, dato il forte incremento delle attività online, e un ritardo nel ritorno in presenza causato dal pericolo Covid-19 che al momento purtroppo non sembra ancora di rapida risoluzione, nell'ultimo anno molte società di comunicazioni digitali si sono adoperate per incrementare le loro offerte e applicazioni, con la finalità di migliorare i loro servizi. Tra le più recenti spicca Zoom

---

<sup>29</sup> *6 Trends on the Gartner Hype Cycle for the Digital Workplace, 2020*. Sito Gartner:

<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/6-trends-on-the-gartner-hype-cycle-for-the-digital-workplace-2020/>

<sup>30</sup> *Smart working, Covid e futuro: cosa succederà nel 2021*. Blog SIAV: <https://blog.siav.com/it/smart-working-covid-2021>

Meeting che questo autunno ha presentato ufficialmente le nuove funzionalità della propria piattaforma di videochiamate, tutte mirate a migliorare le attività di Smart Working.

Tra i nuovi servizi che saranno implementati ad inizio 2022 da Zoom<sup>31</sup> si evidenzia:

- un sistema automatico di traduzione del parlato in diretta (con sottotitoli selezionabili tra dodici diverse lingue);
- Zoom Whiteboard, una lavagna condivisa (accessibile anche con modalità touch) e su cui qualunque partecipante alla riunione potrà scrivere;
- l'installazione della realtà aumentata, grazie alla collaborazione con la piattaforma dedicata al lavoro di Facebook "Horizon Workrooms", in cui sarà possibile simulare un vero e proprio tavolo di meeting digitale con colleghi e clienti esterni.

Le nuove tecnologie stanno quindi aiutando in modo incisivo lo sviluppo di una nuova "cultura del lavoro", e stanno stimolando le aziende a ridistribuire spazi e modalità di lavoro sempre più "paperless" e digitalizzate.

A tale proposito, la ricerca di DocuWare "Digitalizzazione in 90 giorni"<sup>32</sup> evidenzia come un'attenta organizzazione e pianificazione renda possibile in azienda lo sviluppo di un nuovo lavoro più Agile e Smart in poco meno di tre mesi, e come tale impostazione sia capace di portare numerosi benefici a manager e dipendenti.

Tra i benefici del lavoro "digitalizzato" la ricerca sottolinea:

- la maggiore organizzazione delle attività, che risultano essere più ordinate e schedabili poiché la chiarezza diventa fondamentale per non rallentare i passaggi;
- l'avvio di flussi di lavoro più semplici, grazie a condivisione rapida su schermo di file e report;
- una maggiore "agilità" di azione, grazie all'autoregolazione di turni e orari;
- la diminuzione dei rischi aziendali, grazie all'aumento di controlli rapidi e accessi digitalizzati;
- il miglioramento dei rapporti con i clienti, grazie alla velocità di risposta e di supporto in caso di emergenza;

---

<sup>31</sup> Zoom lancia nuove funzioni per il lavoro da remoto. Sito Ansa:  
[https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2021/09/16/zoom-lancia-nuove-funzioni-per-il-lavoro-da-remoto\\_55f4c643-4a09-4a86-af80-7f48394f8dd5.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2021/09/16/zoom-lancia-nuove-funzioni-per-il-lavoro-da-remoto_55f4c643-4a09-4a86-af80-7f48394f8dd5.html)

<sup>32</sup> DocuWare, *Digitalizzazione in 90 giorni*. Presentazione slide.

- una maggiore visibilità dei processi, sempre monitorabili da manager o capi team;
- un minore impatto ambientale, grazie alla diminuzione degli spostamenti e dell'utilizzo di carta.

Tornando alla ricerca di Gartner, da essa è emerso che i trend che si sono affermati ad oggi per quanto riguarda l'Agile Working e il "nuovo normale" sopra citato sono soprattutto sei<sup>33</sup>:

- **Numero 1:** La realizzazione di piattaforme unificate per la comunicazione e gestione di app utilizzando il paradigma Software-as-a-Service, modello che consente di eliminare i tradizionali silos che caratterizzano i sistemi "on premise" (cioè la fornitura di programmi informatici installati e gestiti attraverso computer locali), permettendo agli IT manager di gestire da una sola vista tutti i device personali dei propri team, e in tal modo riducendo i costi che si riferiscono alla parte hardware. Inoltre, allo stesso tempo, grazie al modello SaaS i collaboratori possono usufruire anche da remoto di un'ampia gamma di funzionalità in maniera più semplice e rapida.
- **Numero 2:** Lo Unified Endpoint Management, e cioè la gestione manageriale unificata degli endpoint (UEM), un passo in avanti rispetto alla tradizionale gestione dei dispositivi mobili basata solo sul controllo, che ora consente al reparto IT, grazie ad una vasta possibilità di personalizzazione, di utilizzare e distribuire risorse e applicazioni aziendali su qualsiasi dispositivo accedendo da una sola console, riducendo in tal modo i costi degli strumenti e mitigando i rischi relativi alla privacy.
- **Numero 3:** Il digital workplace da considerare come un'evoluzione del BYOD (Bring Your Own Device) in BYOT (Bring Your Own Technology). Durante l'emergenza pandemica, ogni lavoratore si è dovuto adeguare velocemente al "nuovo normale" di Smart Working, utilizzando quanto già a disposizione nella propria casa, ad esempio pc e tablet personali spesso poco funzionali o "vecchi" e senza adeguati sistemi di cybersecurity. Il digital workplace elimina tale problema grazie ad applicazioni capaci di separare i dati personali del dipendente da quelli aziendali, analizzando le informazioni scambiate non solo da laptop e smartphone, ma anche dagli assistenti vocali e altri oggetti dell'universo dell'Internet of Things. Questo permette alle società di risparmiare, non essendo costrette ad acquistare

---

<sup>33</sup> *Un Digital workplace per i collaboratori: 6 vantaggi per il business secondo Gartner.* Sito Italia Online: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/digital-workplace-6-vantaggi-per-il-business-secondo-gartner-2020>

tecnologie di ultima generazione, e ai manager di operare in modo Agile e sicuro utilizzando i propri dispositivi.

- **Numero 4:** L'economia a distanza come nuovo paradigma virtuoso in cui le relazioni (ad esempio appuntamenti con clienti, riunioni con lo staff o altri rapporti con gli stakeholders) avvengono solo in nuovi spazi virtuali. In questo caso il digital workplace ha permesso alle aziende di abbattere i costi di trasporto e del relativo inquinamento ambientale, mentre per i dipendenti ha significato la diminuzione dello stress causato dal pendolarismo e il miglioramento del proprio work life balance.
- **Numero 5:** Spazi di lavoro sempre più "intelligenti". Grazie alle tecnologie dell'IoT, infatti, nelle aziende stanno sempre più prendendo piede le applicazioni di realtà aumentata come, ad esempio, i digital signage, e cioè sensori di movimento o sistemi di riconoscimento facciale. Alcuni di questi strumenti risultano ormai quasi indispensabili, soprattutto considerando le direttive ancora in atto esistenti sul distanziamento sociale e sulle percentuali di presenza negli uffici.
- **Numero 6:** I citizen developer per un digital workplace su misura. Con questa definizione si intende l'importanza sempre maggiore che qualsiasi manager o dipendente, in quanto diretto protagonista di tale nuova modalità di lavoro, abbia nella realizzazione di nuove soluzioni IT. A tale proposito torna centrale la figura del manager Agile, che dovrà essere capace di captare i feedback dei propri team e organizzare al meglio le diverse e nuove soluzioni più agili, ad esempio facendo ricorso a strumenti di sviluppo low-code o addirittura no code in ambienti runtime predisposti e governati dall'IT aziendale. Questo implicherà un minor carico di lavoro per il personale e una maggiore soddisfazione per i team, chiamati a diventare protagonisti di un digital workplace quanto più aderente ai propri specifici fabbisogni.

Ogni trend è interconnesso all'altro e con diretto seguito, come riportato nello schema sottostante, in un ciclo di crescita che dal lavoro in presenza potrebbe portare nel prossimo futuro a una nuova modalità di "Cloud Office", e cioè un ufficio solo virtuale in cui ogni elemento accederà da remoto:

# Hype Cycle for the Digital Workplace, 2020



[gartner.com/SmarterWithGartner](https://gartner.com/SmarterWithGartner)

Sources: Gartner  
© 2020 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved. Gartner and Hype Cycle are registered trademarks of Gartner, Inc. and its affiliates in the U.S.

**Gartner**

A circa venti mesi dallo sviluppo dell'emergenza pandemica, nel nostro Paese è stato quindi possibile rilevare un'evoluzione dello Smart Working verso modelli di efficienza digitale più flessibili, agili e soprattutto innovativi, con cui non si è semplicemente riprodotto il lavoro "a distanza", ma si sono creati nuovi modelli e strategie di azione con cui rinnovare tutta l'organizzazione di informazione, documenti e processi.

I vantaggi che un nuovo sistema di lavoro Agile ha portato ad aziende e imprese di tutto il mondo sono infatti stati numerosi, tanto che è stato possibile rilevare un incremento della produttività del 15%, e una riduzione dell'assenteismo del 20%. Inoltre il lavoro Agile permette alle aziende l'abbattimento dei costi di locazione degli uffici e consente tassazioni ridotte (fino al 30% di risparmio).

A dare valore al modello Agile subentra anche la situazione dei dipendenti: i lavoratori sono in linea generale più soddisfatti perché risparmiano sui tempi, accumulando meno stress e migliorando la

propria vita personale. La diminuzione degli spostamenti permette inoltre una salvaguardia dell'ambiente e rende le aziende più sostenibili.

Inoltre, sebbene l'avvio delle attività in Smart Working sia stato forse troppo veloce e abbia fatto trovare per questo motivo alcuni professionisti impreparati ad affrontare la nuova situazione lavorativa, tanti sono gli aspetti positivi che lo Smart Working ha portato nelle aziende tra cui, come riportato anche dal sito Digital4biz<sup>34</sup>:

- L'aumento della creatività e produttività individuale
- Lo sviluppo di diverse e nuove culture aziendali digitali
- Nuovi network e collaborazioni
- Maggiore sicurezza e autonomia sul lavoro
- L'aumento della fiducia verso i propri team.

Nuove modalità di lavoro flessibili e adatte a qualsiasi esigenza sono quindi possibili e già attuate, avendo la tecnologia offerto una vasta gamma di risposte e strumenti con cui riuscire ad attivare con facilità tale nuovo processo e tale trasformazione.

Cosa resta quindi da fare in questa fase?

La risposta è in una serie di elementi che vedremo nel corso dei prossimi capitoli di questa Indagine Desk, ma fin d'ora vorremmo indicare quella che è la domanda principale per quanto riguarda il lavoro manageriale del 2021 e del prossimo futuro: la domanda non dovrà essere più quella che si interroga su "cosa fare", ma quella che chiede "in che modo" far evolvere un nuovo modo di lavorare più "Agile", dando ad esempio ulteriore spazio alla collaborazione e alla fiducia e snellendo ulteriormente processi e sistemi di accesso o monitoraggio delle performance.

---

<sup>34</sup> M. Planzi, *Smart Working sì/no: che cosa non vorranno più fare le persone quando torneranno in ufficio?* Sito Digital4biz: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-si-no-che-cosa-non-vorranno-piu-fare-le-persone-quando-torneranno-in-ufficio>

## 5. Agile Management: un nuovo modo di vivere l'azienda

In un contesto in cui il cambiamento è la regola e le parole d'ordine sono flessibilità ed adattabilità, per rimanere sempre "up-to-date" rispetto alle mutevoli richieste di un mercato in tumulto e un futuro non ancora definibile, è chiaro che il "nuovo normale" vedrà una sempre più ampia digitalizzazione di tutti i processi lavorativi e aziendali.

Quanto descritto nei paragrafi precedenti è un quadro sintetico ma sufficientemente esplicativo del fenomeno di "digitalizzazione del lavoro" che ha coinvolto aziende e manager in tutto il mondo, ma tuttavia, come già ribadito, per parlare di Smart Working e ancor di più di lavoro Agile non bastano una connessione ad internet e un monitor a cui connettersi.

Le soluzioni trovate per rispondere in modo rapido all'emergenza pandemica hanno permesso ai manager del presente di avvicinarsi al concetto di "Ufficio 4.0", ma ciò non necessariamente li ha abilitati al lavoro Agile. Infatti, se non accompagnato da un salto culturale e di organizzazione dei processi, l'Agile Working rischia di rimanere un concetto solo teorico e non realmente applicato nei processi aziendali.

La digitalizzazione, se nel 2020-2021 ha avuto una forte spinta a causa dell'emergenza e del distanziamento imposto dalle direttive anti Covid-19, necessita ora di un adeguamento che la normalizzi. I manager devono quindi distaccarsi da una concezione di "emergenza" e "temporaneità" e sviluppare una nuova cultura vera e propria, finalizzata alla crescita di innovative attività di lavoro che possano concretamente portare sviluppi positivi alla propria società e ai propri dipendenti.

Il "nuovo normale" è ormai sempre più presente e sta acquisendo un valore non solo teorico ma anche pratico, e ha attirato l'attenzione della comunità scientifica e di quella dei sociologi: in questi quasi due anni di pandemia gli studi sulle strategie di sviluppo di un nuovo modo di vivere il lavoro a distanza, e con caratteristiche flessibili, sono infatti aumentati, spaziando in diversi ambiti che ne hanno arricchito il campo di ricerca e i risultati e ne hanno diversificato i punti di vista, ampliando i concetti a diverse situazioni future sulle quali l'emergenza pandemica non ha permesso, soprattutto nel caso scatenatosi inizialmente, di soffermarsi.

A tal proposito, ad esempio, è interessante l'innovativa ricerca effettuata da lavor Bojinov e Prithwiraj Choudhury<sup>35</sup>, due professori della Harvard Business School, destinata ad analizzare i meccanismi che sono ora in atto o da implementare nell'immediato futuro per riuscire a creare "legami" tra i dipendenti (sia in ufficio che in Smart Working) con i nuovi assunti: questi, data la situazione di distanziamento, sviluppano i rapporti lavorativi o pre-lavorativi solo "da remoto",

---

<sup>35</sup> L. Lambert, *Managers, Here's How to Bond with New Hires Remotely*. HBR Working Knowledge, edizione agosto 2021.

iniziando il confronto con i colleghi partendo direttamente da uno spazio digitale, e senza avere quindi tutti quegli importanti progressi che una conoscenza dal vivo può fornire.

Focus iniziale della ricerca è stato quindi quello di ritenere che tale situazione potesse creare un grave ostacolo nei rapporti di assunzione degli stagisti, o diventare un gap per la futura costruzione del team che, come detto, nel caso dell'Agile Working basa tutto sulla collaborazione e chiarezza.

A tale proposito è stato quindi realizzato un esperimento sul campo (al momento unico nel suo genere) che ha coinvolto 1.370 stagisti operanti solo da remoto in una grande azienda del Nord America. Nello specifico, i giovani sono stati divisi in gruppi e sono stati loro assegnati diversi tipi di interazione a distanza da poter avere con il team o il senior manager: relazioni con possibilità di partecipazione a riunioni in videochiamata, relazioni solo tramite e-mail, relazioni da svolgere solo nel corso di brevi meeting ma senza figure dirigenziali.

L'analisi ha rilevato che, nel caso di possibilità di rapporto diretto e continuo con un manager, che resta quindi fondamentale in un team, gli strumenti di comunicazione a supporto dell'azienda (chat e videochiamate) sono risultate più che sufficienti per promuovere solide connessioni e per trasformarle in offerte di lavoro stabili.

Inoltre, gli strumenti digitali non si sono dimostrati un ostacolo nell'apprendimento di nuove competenze, anzi la rapidità di "contatto" ha velocizzato spesso l'apprendimento, tanto che a conclusione della ricerca oltre l'81% delle aziende intervistate si sono dette favorevoli a organizzare in futuro nuovi stage completamente virtuali o ibridi con cui reclutare talenti. Risultati più che positivi, quindi, che dimostrano come un Agile Management non solo sia possibile ma anche necessario per crescere nell'era post Covid-19.

A tale proposito, per comprendere i valori effettivi e le opportunità di crescita che si stanno sviluppando nelle imprese che nell'ultimo anno hanno scelto di aderire a questa nuova cultura del lavoro, soprattutto tenendo in considerazione il contesto pre e post pandemico, sono importanti i risultati emersi dal Business Agility Report<sup>36</sup>.

Lo studio, realizzato su scala mondiale dal Business Agility Institute e giunto ormai alla terza edizione, si è posto l'obiettivo di misurare la maturità delle organizzazioni per quanto riguarda l'abbracciare modelli e processi più flessibili con cui adattarsi rapidamente ai cambiamenti, rinunciando a precedenti gerarchie rigide e impostate a favore di team autonomi e orientati ai risultati di business.

In media il report ha registrato a livello mondiale, in un anno, un incremento delle attività di Agile Management complessivo dell'8%, dato che nel periodo successivo allo scoppio della pandemia è salito al 15% (ad eccezione del Nord America). Nello specifico, i settori che hanno avuto una

---

<sup>36</sup> 2020 Business Agility Report: Responding to Disruption. Sito Business Agility Institute:<https://businessagility.institute/learn/2020-business-agility-report-responding-to-disruption/487>

performance migliore per quanto riguarda l'avvio di modelli Agile sono stati la consulenza, l'IT e il manufacturing.

A riguardo Evan Leybourn, CEO del Business Agility Institute, ha dichiarato: "Siamo stati in grado di confrontare l'impatto del Covid-19 sulla Business Agility in tutto il mondo, perché abbiamo iniziato a raccogliere dati per il Business Agility Report sei mesi prima che il Covid-19 colpisse. Dal Report è emerso che le organizzazioni agili sono state le migliori in termini di adattamento, resilienza e capacità di soddisfare i propri clienti. Non c'è dubbio che chi aveva fatto 'palestra di agilità', mettendo in pratica la flessibilità aziendale prima del Covid-19, ha saputo reagire meglio delle altre."<sup>37</sup>.

Un ulteriore conferma che solo interiorizzando un nuovo modo di vivere l'azienda, acquisendo le competenze e le capacità di azione di un nuovo stile di management più agile, più flessibile e soprattutto indirizzato verso la "destrutturazione" dei processi fisici, sarà possibile applicare correttamente attività di Agile Management.

L'emergenza Covid-19 ha infatti rappresentato un forte stress per tutti i settori imprenditoriali del Paese, e ha imposto una serie di riflessioni e analisi utili per fare il punto su quanto strutture ed organizzazioni si siano rivelate adatte a supportare il cambiamento e procedere ad un ripensamento delle stesse. In tale contesto risulta ovvio come il binomio urgenza e capacità di problem-solving abbia costretto le direzioni HR delle aziende a rimodulare le proprie priorità.

Ma cosa si intende nello specifico con Agile Management, e cosa lo distingue dal management più tradizionale?

Nel suo articolo su Forbes di qualche anno fa intitolato *Why Agile is eating the world*<sup>38</sup>, Steve Denning, autore di libri di successo sulla leadership e sul management, metteva in evidenza il successo dell'Agile nella sfida competitiva con i vecchi modelli gerarchici a waterfall, basati su attività sequenziali, funzionali in un mondo statico, con scenari facilmente prevedibili e un tasso di innovazione molto contenuto.

Secondo Denning, infatti, l'Agile Management "is about working smarter rather than harder. It's not about doing more work in less time: It's about generating more value from less work."<sup>39</sup>. Un approccio totalmente innovativo in cui il focus e gli obiettivi finali hanno la priorità sugli altri processi in essere. Ciò che conta è cosa si ottiene, non quanto si lavora. Risultati raggiunti rispetto a ore effettive di presenza infruttuose davanti al proprio computer.

---

<sup>37</sup> Il Business Agility Report conferma: le aziende agili reagiscono meglio all'impatto del Covid. Sito Network Digital 360: <https://www.digital4.biz/executive/business-agility-aziende-agili-reagiscono-meglio-all-impatto-del-covid>

<sup>38</sup> S. Denning, *Why Agile Is Eating The World*. Sito Forbes: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/?sh=3f7e78b14a5b>

<sup>39</sup> M. Boi, *Cambia anche la gestione delle imprese: ecco perché bisogna adottare il modello dell'Agile Management*. Sito Tiscali: <https://innovazione.tiscali.it/news/articoli/cambia-anche-la-gestione-delle-imprese-ecco-perche-bisogna-adottare-il-modello-dell-agile-management>

Nonostante si definisca “innovativo”, “non comune” o “non ancora interiorizzato nelle aziende”, in realtà la storia di un metodo di lavoro definibile “Agile” affonda in tempi ormai lontani, seppure in parte diversi dal management vero e proprio.

L’idea di aggiornare nei processi digitali un criterio Agile fu infatti discussa per la prima volta negli anni ‘70 da William Royce, che pubblicò un documento sullo sviluppo di grandi software approcciabili con una metodologia flessibile e divisa ad unità.

Un’idea diversa di progettazione a cui fece eco nel 2001 il *Manifesto Agile per lo sviluppo di Software*<sup>40</sup>, anno in cui si definirono più nel dettaglio i principi di riferimento per la gestione dei progetti tecnologici di software e altre applicazioni digitali. Tale Manifesto è stato la base, e in certa parte lo è ancora oggi, per lo sviluppo di numerose metodologie digitali agili, tra cui lo Scrum.

La caratteristica principale delle varie metodologie Agile è infatti quella di scomporre il lavoro in diverse unità delimitate in un tempo fissato a priori ma auto-gestibile. In altri termini, dovendo definire il tutto con un simbolismo ricollegabile al lavoro in ufficio, si può dire che ogni unità è un’interazione che deve essere tradotta in un progetto della durata variabile in ordine di settimane o qualche mese, al cui termine deve essere rilasciato un prodotto finale funzionante.

Una mentalità di azione basata su obiettivo-tempistica in cui le diverse unità agiscono anche separatamente, quindi velocizzando i processi, ma allo stesso tempo in grado di ridurre il rischio del “fallimento” perché è possibile verificare in qualsiasi momento l’aderenza alle aspettative.

Con la definizione “Metodologia Agile” si può quindi intendere un aspetto molto flessibile del Project Management più classico, declinandolo come un approccio iterativo, adatto alla pianificazione e alla gestione dei processi del progetto e che presenta la caratteristica di essere composto da più iter o sezioni, come appunto suggerisce il termine.

Come riportato dalla Alma Laboris Business School, nella metodologia Agile “vengono utilizzati brevi cicli di sviluppo, chiamati sprint, in cui il progetto viene ‘diviso’ in diverse sezioni, ognuna delle quali è analizzata, sistemata, se necessario corretta dal team preposto al Project Management dell’azienda. Alla base di questo approccio vi è lo sforzo collaborativo dei team, che sono interfunzionali e auto-organizzanti, al fine di facilitare la pianificazione adattiva, lo sviluppo evolutivo, e un miglioramento continuo del progetto.”<sup>41</sup>.

Una nuova modalità di azione che deve quindi essere programmata da principio in modo dettagliato ma che, allo stesso tempo, deve fondarsi su mentalità aperte al cambiamento, all’imprevisto e soprattutto alla flessibilità.

---

<sup>40</sup> *Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software*. Sito Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>

<sup>41</sup> Alma Laboris Business School, *Metodologia agile: cos’è, cosa sono Kanban e Scrum, differenza con il metodo waterfall*. Sito Alma Laboris: <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/87-project-management/2334-metodologia-agile-cos-e-cosa-sono-kanban-scrum.html>

Le difficoltà portate al mondo del lavoro dall'arrivo della pandemia non sono state facilmente superabili da tutti i manager e dipendenti delle aziende. La cultura per cambiare ha infatti bisogno di tempo e prove di risultati positivi capaci di radicarla con più semplicità.

Lo Smart Working avviato sotto pandemia ha però stravolto quella mentalità in cui la "presenza" in ufficio equivale ad un vero e proprio status sociale e ha portato, al contrario, all'aumento dei divari tecnologici esistenti tra vecchie e nuove generazioni di lavoratori, che hanno avuto più fatica ad adeguarsi e maggiore frustrazione, quasi paradossalmente, proprio quando i risultati positivi delle attività in remoto sono arrivati, perché segnali di un "non ritorno" alla precedente normalità e quindi dell'avvio di un "nuovo normale" per loro è stato avvertito ancora come troppo distante dalla propria "forma mentis" lavorativa.

È bene sottolineare che l'Agile Working (basandosi su obiettivi più che sulle ore di presenza davanti ad un pc) non solo richiede competenze digitali, ma allo stesso tempo elimina l'apparenza e mette in luce eventuali mancanze lavorative o deficit di collaborazione a qualsiasi livello aziendale.

Inoltre, la distanza accentua gli stili di leadership basati su collaborazione e dialogo, mentre attenua tutti quei comportamenti manageriali solo intimidatori e non destinati ad una reale stimolazione dei team o al raggiungimento degli obiettivi.

Affinché sia possibile realizzare nelle aziende italiane un Agile Management di successo serve quindi un cambiamento culturale forte, ma fortunatamente nuove correnti di pensiero predisposte a tali innovazioni sembrerebbero essere sempre più evidenti sia all'interno che all'esterno delle imprese.

A tale proposito è bene citare il recente *Manifesto della Digital Economy*<sup>42</sup> presentato nel corso del G20 a Trieste: il Manifesto è una roadmap realizzata in seguito ai cambiamenti portati dal Covid-19 per favorire la transizione del Paese verso una crescita economica sostenibile grazie proprio alle nuove tecnologie digitali tra cui l'Intelligenza Artificiale, la domotica, le Smart City, la banda ultra larga per i servizi della Pubblica Amministrazione ecc.

Un progetto importante soprattutto in ottica di Agile Management, perché capace di portare in Italia numerose facilitazioni per quanto riguarda la digitalizzazione e con esse stimolare ancor di più le aziende e i manager ad avvicinarsi a una nuova cultura disconnessa da spazi fisici.

Inoltre al tema della regolamentazione dell'Agile è stato dedicato un punto del Manifesto con l'obiettivo di favorire l'innovazione aziendale e la crescita economica. Elementi riconosciuti in modo positivo dagli stessi partecipanti al G20 che, intervistati, hanno dichiarato di considerare la metodologia Agile un utile strumento per la condivisione di esperienze e approcci per la governance dell'innovazione.

Di seguito i dodici punti del Manifesto:

---

<sup>42</sup> Dichiarazione dei Ministri del Digitale del G20. Manifesto 5 agosto 2021.

1. Sfruttare il potenziale della digitalizzazione per promuovere una crescita Sostenibile.
2. Implementare la fiducia verso l'Intelligenza Artificiale nelle piccole e medie imprese per rafforzarne le abilità e opportunità.
3. Misurare l'impatto dell'economia digitale, condividere buone pratiche relative alla misurazione del divario digitale e cercare risorse per l'applicazione dell'Intelligenza Artificiale.
4. Garantire l'alfabetizzazione digitale per creare consapevolezza nei consumatori.
5. Impegnarsi nella tutela dei minori promuovendo ambienti digitali sicuri.
6. Incoraggiare la crescita delle Smart City, pubblicizzando al meglio gli accessi agli appalti pubblici innovativi.
7. Creare infrastrutture digitali moderne e colmare i divari digitali esistenti tra Nord e Sud nel nostro Paese.
8. Offrire un flusso libero di dati tra i diversi Paesi del mondo per aiutarsi reciprocamente nell'attuazione di progetti digitali e innovativi.
9. Predisporre strumenti digitali nuovi per i servizi pubblici.
10. Dare priorità a soluzioni digitali nei diversi campi, aumentando i sistemi di sicurezza e privacy.
11. Favorire una regolamentazione Agile per la crescita economica.
12. Trasformare la Digital economy task force nel gruppo di lavoro permanente Digital economy working group.

Coltivare una nuova cultura più Agile è quindi possibile e, dato il contesto attuale, sempre più richiesta.

A tale proposito sono interessanti i risultati della ricerca effettuata nella primavera del 2020, durante il periodo del lockdown, dall'Osservatorio HR Innovation Practice della School of Management del Politecnico di Milano<sup>43</sup>: una ricerca basata su un'analisi empirica che ha coinvolto 198 medio-grandi aziende italiane e un panel rappresentativo di lavoratori realizzato in collaborazione con Doxa.

---

<sup>43</sup> G.V. Italiano, *Il futuro delle organizzazioni allo stress test di Covid-19*. Sito Mark Up: <https://www.mark-up.it/il-futuro-delle-organizzazioni-allo-stress-test-di-Covid-19>

La ricerca ha messo in evidenza che esistono oggi tre principali ordini di priorità portati dall'emergenza sanitaria, riassumibili nell'introduzione o potenziamento del lavoro da remoto (+65% nel 2020), nello sviluppo di cultura e competenze digitali e nella gestione delle riorganizzazioni aziendali: un'ulteriore conferma di quanto i tempi stiano cambiando verso un nuovo modo di lavorare sempre più digitalizzato e flessibile.

Il futuro post emergenza pandemica non è ancora completamente prevedibile, anzi col passare dei mesi si profilano sempre più quadri diversificati instabili, il cosiddetto V.U.C.A. (acronimo coniato dagli americani Warren Bennis e Burt Nanus), con cui si intende proprio un contesto caratterizzato da Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity.

Una instabilità che solo un nuovo tipo di management flessibile e capace di adattarsi con rapidità a problemi e cambiamenti può riuscire a portare a valore; un management formato sulla comunicazione libera, una gerarchia flessibile e un'impostazione basata su obiettivi finali e su alcune parole chiave capaci di mettere in risalto caratteristiche come, ad esempio, orchestrazione, sperimentazione, liquidità e trasparenza.

Ma non è solo questo. Affinché si possa parlare di un vero e proprio Agile Management le aziende necessitano di applicare nei propri processi manageriali quattro leve organizzative per impattare:

- **Sulla struttura:** con team multidisciplinari autonomi e una definizione fluida dei ruoli con cui riuscire ad applicare una risoluzione dei problemi in maniera diretta.
- **Sui processi e le practices:** con azioni capaci di coinvolgere le persone e un approccio sperimentale volto al miglioramento delle performance e ad un monitoraggio continuo dei team.
- **Sulle competenze:** incrementare per ognuno l'autonomia nel definire il proprio percorso di sviluppo, applicando un'autorità decisionale basata su know-how ed esperienza.
- **Sulla cultura:** impostando una nuova leadership di servizio per lo sviluppo dei collaboratori e dell'ecosistema azienda.

Perché questo avvenga, ad oggi i top manager possono fare affidamento su diversi strumenti e tecniche:

1. Migliorare la propria comunicazione, evitando l'isolamento e creando una fonte unica di informazioni condivisa per il proprio team.

2. Rendere gestibili i carichi di lavoro, dividendo i progetti in attività più ridotte e organizzando gli assegnatari e le date di scadenza in modo che siano chiare e realizzabili.
3. Automatizzare i processi, riducendo le attività amministrative e le e-mail con moduli personalizzabili e adattabili alle necessità dei collaboratori. In questo modo è possibile per il leader riuscire ad assegnare automaticamente le attività alle persone che meglio possono svolgerle.
4. Monitorare l'avanzamento dei lavori e prevenire potenziali ritardi grazie all'utilizzo di strumenti di organizzazione e timing, come ad esempio il diagramma di Gantt o altri cronoprogrammi.
5. Condividere l'avanzamento del progetto, sia per motivare il proprio team che per "sistemare" eventuali carichi di lavoro sbilanciati.
6. Ridurre i tempi del processo di approvazione, rendendo chiari i feedback in un registro completo e organizzato grazie agli strumenti di revisione e report integrati.

I sei punti risultano essere ricchi di elementi necessari per la sopravvivenza e la crescita del business aziendale, poiché le metodologie e tecniche elencate consentono di evitare la riproduzione in digitale delle inefficienze e dei problemi tipici della gestione tradizionale del lavoro.

Se però, ad una prima lettura, quanto è in lista potrebbe sembrare di semplice attivazione, in realtà tali cambiamenti hanno impatti molto rilevanti nelle organizzazioni e necessitano di tempi (a volte anche abbastanza lunghi) per essere assorbiti e metabolizzati, ancor più se si considera il periodo così delicato che si sta vivendo e il gran numero di differenze esistenti tra manager, dipendenti e collaboratori esterni.

Non bisogna infatti dimenticare che nel nostro Paese solo un'organizzazione su cinque ha oggi deciso di abbracciare in modo completo l'approccio Agile, e molte di esse sono ancora relegate in una fase di Smart Working "standard", o di lavoro telematico avvertito come una necessità solo temporanea e di emergenza.

La criticità più alta (sempre secondo i dati del Politecnico) si registra proprio nell'accettazione di tale nuova cultura aziendale, che possiede ancora uno scarso commitment da parte del top management.

A questo proposito è possibile citare anche uno studio del Boston Consulting Group<sup>44</sup>, il quale ha dimostrato che l'85% delle imprese nell'ultimo decennio si è trovata a dover fare i conti con grandi

---

<sup>44</sup> T. Schwartz, *Leaders Focus Too Much on Changing Policies, and Not Enough on Changing Minds*. Sito HBR: <https://hbr.org/2018/06/leaders-focus-too-much-on-changing-policies-and-not-enough-on-changing-minds>

cambiamenti e trasformazioni di diverso tipo, che nel 75% dei casi hanno inciso negativamente sull'andamento economico e sul business.

Come descritto, il cambiamento è infatti una delle difficoltà più profonde a cui l'essere umano deve sottoporsi: l'uomo di per sé cresce e si sviluppa spesso in schemi più o meno rigidi, e per natura si ferma in una "comfort zone" che gli assicura sicurezza e stabilità. Una stabilità che, se compromessa, causa ansia e forte stress. La paura del futuro blocca oppure, soprattutto nei casi aziendali, non permette di avere una visione lucida della situazione.

Secondo la ricerca, nelle aziende la maggioranza dei cambiamenti avviene soprattutto a livello politico o tecnologico, ma raramente si investe in un vero e proprio cambio di cultura volta ad abbracciare modelli innovativi e nuovi processi, definendo nuove pratiche o allenando diverse competenze. Eppure l'efficacia di una trasformazione, soprattutto in termini di risultati di business, dipende soprattutto dalla trasformazione dell'approccio mentale delle persone.

Per tale ragione, affinché un modello di Agile Management possa svilupparsi a pieno titolo e regime nelle aziende del nostro Paese, i leader (soprattutto gli Executive, che hanno maggiore influenza sull'azienda nel suo insieme) devono spostare l'attenzione verso gli elementi più personali e soggettivi, per riuscire ad avere un impatto sul mindset della collettività.

L'ascolto dei collaboratori, la comprensione delle loro esigenze e l'applicazione di soluzioni flessibili e ibride diventa quindi centrale per le aziende affinché sia possibile sviluppare un "nuovo normale" di valore, che non rallenti il lavoro ma anzi lo renda più efficace.

Alcune società si stanno già muovendo per analizzare al meglio le nuove necessità, fornendo ad esempio ai propri dipendenti gli strumenti diagnostici con cui condurre indagini approfondite e personalizzate, e venire loro incontro con soluzioni apposite alle esigenze dei vari team sia per quanto riguarda il contesto lavorativo (casa, ufficio, sedi) che per i ruoli affidati (carichi di energia, obiettivi, capacità ecc.).

Tra le sperimentazioni più innovative interessanti Equinor, azienda energetica norvegese che, partendo dalle preferenze/esigenze dei propri dipendenti, ha modellato su di esse nuove "figure lavorative" e realizzato alcune Linee Guida specifiche in modalità ibrida per ciascuno.

Ad esempio il profilo "Anna" è quello di una madre che vive a meno di un'ora dalla sede di Oslo. Prima della pandemia Anna lavorava a casa a settimane alterne, ma con i figli in DAD preferisce ora andare in ufficio per avere meno distrazioni. A conclusione dell'emergenza Covid-19 per Anna sarebbe perfetto abbracciare il modello ibrido dell'accesso in ufficio solo nei momenti di "caos" casalinghi, per coordinarsi al meglio con la propria squadra.

Nell'analisi delle situazioni, quindi, i dirigenti di Equinor hanno come prima fase studiato risposte, soluzioni e tipologie di coordinamento adatte per venire incontro a questo determinato profilo, e successivamente l'azienda si è allineata per far rientrare in esso tutti i dipendenti con necessità simili: chiunque rientra nelle specifiche viene quindi assegnato alla soluzione "Anna", creando così processi veloci e di semplice risoluzione.

Il compito non è facile e numerose resistenze sono ancora molto diffuse e radicate all'interno delle imprese ma, come si vedrà nel prossimo paragrafo, un numero sempre maggiore di realtà (sia italiane che internazionali) si sta avvicinando all'adozione e all'implementazione nei propri processi di tali nuovi approcci, e sta cercando di vincere la resistenza da parte della propria popolazione aziendale.

In ciò, quelle organizzazioni sono spinte anche dai risultati positivi ottenuti dalle imprese che hanno anticipato i tempi, e nelle quali risulta che i modelli Agili riescono a incrementare mediamente del 26% il livello delle skill dei lavoratori in tutte le dimensioni della work performance, ma soprattutto nella capacità di introdurre miglioramenti in maniera proattiva a vantaggio dell'organizzazione.

## **6. Nuove tendenze per il futuro dell'Agile Management: dal modello ibrido alla Worksphere**

Come dichiarato da Mariano Corso, Responsabile scientifico dell'Osservatorio HR Innovation Practice, "in una situazione di cambiamento senza precedenti, come quella che ci siamo trovati a fronteggiare nell'emergenza Covid-19, le organizzazioni che hanno dimostrato di essere più resilienti non sono quelle con più risorse o dotate di piani e procedure più strutturate, ma quelle capaci di adattarsi e rispondere velocemente alle discontinuità. Anche per questo le organizzazioni devono diventare agili, organismi sociali di persone in grado di coordinarsi e adattarsi man mano che gli eventi accadono, reagendo tempestivamente e in modo adattativo alle trasformazioni dell'ambiente. Si tratta di una trasformazione profonda che investe cultura, competenze, processi, la stessa organizzazione e il modo di relazionarsi con l'ecosistema. I nuovi principi organizzativi su cui basarsi sono quelli di una leadership non gerarchica, ma flessibile e partecipativa, capace di ingaggiare le persone in profondità ed esaltarne e orchestrarne le diversità."<sup>45</sup>.

Affinché possa essere avviato un reale modello di Agile Management, i leader italiani e di tutto il mondo devono quindi sviluppare nuove competenze con cui aiutare i propri team ad accettare un modo di vivere l'azienda più flessibile, meno tradizionale e focalizzato sul raggiungimento degli obiettivi.

Nel corso di questo 2021, seppur in modo meno rapido rispetto all'avvio di attività in Smart Working durante il periodo più critico della pandemia, azioni di implementazione di modelli più Agili sono state in crescita e molti manager (circa il 43%) hanno programmato di compiere un up-skilling e

---

<sup>45</sup> Ibidem.

formarsi su nuove competenze di digital re-skilling, con la finalità di abbracciare tale nuova cultura del lavoro manageriale.

Tra gli interessi più comuni, la ricerca 2021 del Politecnico mette in evidenza anche approfondimenti relativi al ritorno sugli investimenti sulle persone come engagement, learning agility e work performance.

Il trend avvertito come più importante dal punto di vista delle nuove competenze, sempre secondo la ricerca del Politecnico, è però quello connesso al rapporto esistente fra le persone dei team e l'intera organizzazione.

Nonostante la distanza fisica, infatti, l'approccio dell'Agile Management mette al centro nuovamente l'importanza delle persone e del "People Care". Per poter strutturare progetti e strategie vincenti i manager devono necessariamente possedere una conoscenza approfondita dei propri team, delle competenze delle varie persone che li costituiscono e, soprattutto, le diverse e numerose esigenze di ognuno di loro.

A tale proposito la ricerca evidenzia che, per quanto riguarda la gestione individuale del percorso di carriera, il 37% delle realtà ha introdotto iniziative per diffondere la cultura del feedback continuo, ma solo il 25% di queste nuove modalità è supportato da sistemi/applicazioni, mentre sono ancora molto diffusi sistemi tradizionali di monitoraggio per il controllo delle performance (45%).

Altri risultati molto interessanti, per quanto riguarda la riflessione sui nuovi trend aziendali "Agili" post Covid-19, si sono avuti col sondaggio condotto a ottobre 2020 dal McKinsey Global Institute<sup>46</sup>, secondo il quale le aziende hanno accelerato di ben tre anni lo sviluppo della digitalizzazione per quanto riguarda l'interazione con i clienti e la catena delle operazioni interne.

Inoltre, gli intervistati si aspettano che la maggior parte di questi cambiamenti siano di lunga durata e stanno già effettuando gli investimenti per garantirne il mantenimento, perché ritengono che per rimanere competitivi in un mercato caratterizzato da numerosi cambiamenti, come è quello attuale dell'era Covid-19, siano necessarie nuove strategie e pratiche di azione più flessibili e agili.

A tale proposito, per quanto riguarda la crescita di nuovi trend digitali più flessibili, il sondaggio rileva alcuni cambiamenti, irrilevanti o comunque molto poco presenti nell'epoca pre-pandemia, fra i quali:

- la modifica delle esigenze dei clienti (indirizzate su offerte di salute, sicurezza e igiene);
- le preferenze di clienti e collaboratori per le interazioni a distanza;

---

<sup>46</sup> *Our Research*. Sito McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/all-research>

- l'aumento della migrazione al cloud e negli investimenti della cybersecurity.

Il trend che sta continuando a crescere è quindi quello di riconoscere nella tecnologia e nella digitalizzazione due strumenti strategici capaci di portare in azienda uno sviluppo vincente, tanto che nelle organizzazioni che hanno sperimentato le nuove tecnologie digitali durante la crisi, e in quelle che hanno investito maggiormente sull'innovazione digitale, è stato possibile registrare una notevole crescita dei ricavi rispetto alle altre concorrenti.

I risultati del sondaggio di McKinsey indicano inoltre che, insieme all'accelerazione pluriennale del digitale, la crisi pandemica ha determinato un cambiamento epocale nella mentalità dirigenziale sul ruolo della tecnologia nel business.

A tale proposito si segnala che se circa quattro anni fa la metà dei dirigenti, partecipando ad un sondaggio analogo, aveva indicato il risparmio sui costi come una delle priorità più importanti per le proprie strategie digitali, oggi solo il 10% continua a mantenere tale posizione, ma più della metà afferma che investire nella digitalizzazione fa ottenere all'azienda un effettivo vantaggio competitivo.

Secondo gli intervistati, però, la semplice tecnologia non basta: per avere successo un team aziendale deve essere caratterizzato da professionisti che si avvalgono sì della tecnologia come strumento a loro vantaggio, ma che allo stesso tempo possiedono talento, competenze e capacità personali di alto livello.

Diventa quindi fondamentale per un manager comprendere che, per avere successo, è necessario sviluppare quanto prima una "cultura della sperimentazione" che incoraggi in azienda nuovi modelli e sviluppi di nuovi fenomeni. Uno dei trend più chiari nell'economia del futuro è dunque la crescita rispetto al passato della quota di "lavoro digitale", ovvero della quota di lavoratori le cui attività giornaliere saranno totalmente o prevalentemente svolte in cloud.

Come segnalato dallo studio di Tito Boeri presente sul sito LaVoce<sup>47</sup>, circa il 40% delle professioni in Italia possono ormai essere svolte totalmente da remoto (una percentuale che può crescere fino all'80% in Paesi esteri come, ad esempio, Israele), e in generale per ogni lavoratore aumenterà sensibilmente la percentuale di attività che non richiederà presenza fisica presso la sede del datore di lavoro o presso il cliente.

Un trend che potrà trasformarsi entro la fine dell'anno nel cosiddetto "Device Management", cioè un piano di azione strategico ibrido che non impatta negativamente sul lavoro più tradizionale con presenza fisica in ufficio, ma che si coordina con esso facilitandone alcune operazioni grazie al monitoraggio delle attività tramite dispositivi a distanza.

---

<sup>47</sup> Sito LaVoce: <https://www.lavoce.info>

Nello specifico questa metodologia di management, dalle caratteristiche molto flessibili, permette l'integrazione e la gestione dei nuovi dispositivi in modo efficiente, perché diventa possibile per il manager agire contemporaneamente su tutti i device che fanno parte del network aziendale.

Per comprenderne la logica, si può immaginare di avere a disposizione un grande contenitore all'interno del quale le e-mail, i documenti e le informazioni aziendali vengono cifrate secondo gli standard più sicuri, garantendo la loro inalterabilità e protezione.

Un'altra evoluzione del classico Smart Working si ritrova anche nel Near Working, il lavoro di prossimità. Un case study molto particolare si ritrova nella città di Milano che, sin dal 2014, dedica una settimana all'anno al tema del lavoro Agile, un'iniziativa che nell'ultima edizione ha fatto emergere proprio l'importanza di dare spazio e sviluppo anche a tale nuovo modello di lavoro basato sulla prossimità.

La riflessione nasce dal fatto che, se la metodologia Agile viene avvertita come una tipologia di lavoro con cui riuscire a ritagliarsi al meglio (senza però incidere sulla produttività) spazi personali di vita privata grazie a un'ottimizzazione dei tempi, allo stesso tempo la pandemia ha reso questa caratteristica per molti una sorta di "gabbia", in cui le difficoltà di concentrazione e le impossibilità di distacco aumentano notevolmente.

Come rilevato in precedenza, infatti, il lavorare da casa, anche se con tempi e spazi autodefiniti, può risultare molto stressante se quel luogo non permette di ritagliarsi momenti "privati" in cui concentrarsi su ciò che si sta facendo. Si sta quindi diffondendo sempre di più la volontà di trovare uno spazio privato alternativo in cui lavorare che non sia né in casa (troppo caotica) né in ufficio (troppo formale).

Il Near Working risponde a tale necessità, e si pone come idea di uno spazio e tempo lavorativo a metà tra il domicilio e la sede aziendale, che permette di rimanere agganciati alle necessità familiari, senza però subirne troppo lo stress, e al contempo di lavorare in sicurezza e con efficacia.

Trovare spazi adatti a tale scopo che siano al di fuori sia della propria casa che dell'ufficio non è però facile, e per tale ragione a Milano si stanno creando sempre più spazi di co-working: aree distaccate e autonome ma con le dotazioni tecnologiche necessarie, alle quali chiunque può accedere per concludere il proprio lavoro.

Come riportato da Cristina Trajani, assessore alle Politiche del lavoro, Attività produttive, Commercio e Risorse umane del Comune di Milano, "l'idea di Milano è integrare tutte le possibilità che offre il territorio, con protocolli diffusi. Ci sono le sedi decentrate dello stesso Comune di Milano, o gli spazi sottoutilizzati delle grandi aziende. Questo potrà avvenire tramite un protocollo che stiamo sottoscrivendo con Assolombarda, o anche con gli spazi di co-working esistenti, dei quali stiamo aggiornando l'elenco creato qualche anno fa per certificare questo tipo di offerta. Non è così

immediato, perché dobbiamo dirimere dei problemi di natura assicurativa, di salute e sicurezza, di responsabilità, oltre che sindacali. Ma la strada è tracciata.”<sup>48</sup>.

Secondo l'indagine 2021 del Politecnico, infatti, è proprio Milano la città simbolo del lavoro di prossimità poiché, rispetto alle altre aree metropolitane italiane, in essa si concentrano i maggiori spazi di tale tipologia (119 su 779 totali a gennaio 2021), oltretutto con un +75% rispetto al 2014.

Un altro studio, stavolta dell'Università Cattolica<sup>49</sup>, chiarisce come a fronte di un calo fisiologico della domanda generale sia però aumentata non solo la domanda di prossimità, ma anche quella delle stesse aziende, che hanno nel frattempo ridotto la loro superficie operativa stabile. L'azienda in co-working non è più tipicamente una startup, ma un'azienda in ridimensionamento che necessita di nuove soluzioni flessibili per non impattare negativamente sul proprio operato.

Entrambe le ricerche dimostrano però come ad oggi ci siano ormai ampi margini per ripensare agli spazi destinati al lavoro (accettando il “nuovo normale” in cui qualsiasi luogo pubblico può diventare luogo di lavoro), senza che questi siano connessi strettamente agli uffici. Una visione flessibile, meno rigida e personalizzabile anche per quanto riguarda tale fattore, che fa quindi avvicinare ancora di più il lavoro a un vero e proprio modello di Agile Management.

Il Near Working può quindi essere visto come un trend fortemente affine al lavoro Agile e, seppure non sia proprio una sua evoluzione, esso si sta rivelando un meccanismo culturale che può integrarsi in modo efficace nella filiera organizzativa delle aziende.

Ciò che accompagnerà manager e dipendenti nel prossimo futuro sarà quindi una fase di passaggio “Phygital”, cioè ibrida tra elementi fisici e altri digitali. Una fase che in realtà esiste in alcune realtà già dal 2014, ma che durante la pandemia ha avuto l'occasione di potersi sviluppare al meglio come, ad esempio, durante l'ultima edizione della Milano Fashion Week<sup>50</sup>, in cui nel luglio 2020 a causa del Covid-19 era stato possibile partecipare solo accedendo agli appuntamenti online, ma che in seguito alle successive riaperture gli organizzatori hanno scelto di realizzare abbracciare la filosofia ibrida del Phygital, proponendo alcune sfilate e presentazioni in presenza (mettendo ovviamente in atto tutti i dovuti controlli e distanziamenti richiesti) e mantenendone altre, seppur in numero maggiore, in formato digitale.

Inoltre, nel settembre 2020 è stata lanciata anche la Multibrand Virtual Showroom, una “stanza” in cui è stato possibile ammirare dettagliate e realistiche riproduzioni in 3D di numerosi stilisti.

---

<sup>48</sup> *L'evoluzione dello Smart è il Near working, il lavoro di prossimità. Cosa succede a Milano, tra Città e logica concentrazionaria.* Sito Chaberton Partners: <https://chabertonpartners.com/it/evoluzione-dello-smart-e-il-near-working-il-lavoro-di-prossimita-cosa-succede-a-milano-tra-citta-15%E2%80%B2-e-logica-concentrazionaria>

<sup>49</sup> Ibidem.

<sup>50</sup> *Phygital: cos'è, come funziona e come sfruttarlo per migliorare la customer experience.* Sito Network Digital 360: <https://www.economyup.it/innovazione/phygital-cose-come-funziona-e-come-sfruttarlo-per-migliorare-la-customer-experience>

Tornando in un contesto lavorativo meno artistico, un altro esempio di Phygital si può trovare nell'azienda AON Italia e nel suo progetto "New Better": in seguito alla pandemia la società, che ha comunque da sempre a cuore gli spazi di lavoro (elemento che si ritrova nelle innovative architetture presenti in sede e nei design a misura di lavoratore), ha infatti iniziato ad interessarsi della questione "lavoro da casa" poiché secondo Giancarlo Baglioni, Chief Operating Officer, entro il prossimo anno le attività da remoto si fermeranno intorno al 40% di ore a settimana, percentuale che rende quindi necessarie soluzioni adatte alle esigenze che emergeranno.

A tale proposito l'azienda sta quindi sperimentando le "Digital Break Area", cioè stanze digitali in cui chiunque sia in pausa in quel momento può accedere per condividere con gli altri colleghi (anch'essi connessi) la pausa caffè, ricreando quel clima di scambio e coesione amichevole che la digitalizzazione e l'organizzazione delle call solo per scopi organizzativo-lavorativi hanno annullato.

Come il dottor Baglioni ha spiegato nel libro *Dal Workplace alla Worksphere*, "Stiamo pensando di creare circa quindici di questi spazi virtuali permanenti, ognuno con un tema diverso, come ad esempio le vacanze, la famiglia, e per aiutare a rompere il ghiaccio così come permettere l'aggregazione tra persone con interessi diversi. Ci dobbiamo preparare a creare un ponte tra chi è a casa e chi è in ufficio: per esempio, in ufficio si potrebbe predisporre una videocamera fissa, per permettere anche a chi è in presenza quel giorno di poter entrare nello spazio virtuale, permettendo allo stesso modo da casa il collegamento con le area break di diversi uffici (Milano, Bari, ecc.). Questa idea è ora in fase di test, e sta già raccogliendo feedback positivi. È qualcosa di cui tutti sentono il bisogno."<sup>51</sup>.

Nel post pandemia, quindi, gli uffici non scompariranno totalmente ma si trasformeranno in un "Ufficio 4.0" sempre più indirizzato ad accogliere un modello lavorativo "ibrido", con tempi e modalità di permanenza fisica sul posto completamente nuovi, ma non solo.

L'emergenza Covid ha infatti accelerato lo sviluppo di una visione di spazio-lavoro in cui il digitale e i luoghi fisici si completano a vicenda, prendendo ognuno un ruolo diverso, seppur complementare, e ampliando il concetto verso la cosiddetta Worksphere, cioè tutto ciò che "accompagna" l'essere umano nel mondo del lavoro e rende l'esperienza aziendale unica e di valore.

Infatti, come riportato sempre nel libro *Dal Workplace alla Worksphere*<sup>52</sup>, ormai l'ambiente di lavoro è stato completamente sdoganato dalla propria scrivania o sede, e l'ufficio si ritrova in una ricostruzione di "essenza" di ciò che vuole trasmettere la società sia a clienti esterni che agli operatori interni.

Già da prima della pandemia gli uffici stavano iniziando ad abbandonare il loro ruolo tradizionale di stanza con pc e scrivania per trasformarsi in molte realtà in luoghi "Activity Based Working", cioè caratterizzati da un'impostazione in cui, poiché il lavoro quotidiano può essere svolto da remoto in qualsiasi altro luogo, si diminuisce (scendendo al 60% rispetto al normale 80%) lo spazio dedicato

---

<sup>51</sup> HRC Group, Il Prisma, *Dal Workplace alla Worksphere*. Franco Angeli, 2021.

<sup>52</sup> Ibidem.

alle postazioni fisiche come scrivanie, pc, armadi ecc., per dare maggiore ampiezza ad altri luoghi aziendali destinati alla collaborazione e alla condivisione di idee tra i componenti dei team. Una trasformazione in cui la presenza in ufficio non è quindi più data dall'orario fisso, ma dalla necessità di incontro progettuale per definire elementi strategici, obiettivi e goal comuni.

Le relazioni tra azienda e manager, ancor più in seguito alla pandemia, stanno evolvendo verso un nuovo tipo di engagement: in ufficio non si va più per svolgere attività lavorative personali, ma per condividere e co-creare.

Come affermato da Guido Stratta, Direttore People&Organization del gruppo Enel, l'ufficio del prossimo futuro sarà come un "Hub Quarter, un insieme di luoghi in cui la gente avrà la libertà di scegliere quando andare, dove ci saranno delle agorà relazionali a supporto dei rapporti tra colleghi, dove si presenteranno e condivideranno i progetti e verrà data assistenza per la risoluzione dei problemi."<sup>53</sup>.

È in questo contesto che la WorkspHERE risulta essere un ulteriore passo avanti verso un nuovo Agile Management in cui, in mancanza di contatti continui de visu, nella sede aziendale acquista enorme importanza la creazione di un design personalizzato in cui anche in quei pochi momenti in cui si accede fisicamente è possibile "riconoscersi" e sentirsi parte di un "qualcosa di unico", grazie alla composizione architettonica degli spazi, del colore delle sale e di altri elementi attrattivi che permettono di individuare (e individuarsi) un gruppo aziendale specifico.

A tale proposito, un esempio di WorkspHERE già ben consolidato è la sede italiana di Bacardi: in essa è infatti presente un "Clubbar", un'area completamente arredata come un vero bar, nella quale è davvero possibile bere qualcosa e condividere con ospiti e colleghi sia semplici pause pranzo che celebrazioni di momenti importanti come, ad esempio, nuovi contratti o collaborazioni.

Questo è solo un esempio di come la trasformazione digitale abbia influito fortemente sulla realtà lavorativa italiana e internazionale, e di come si sia ormai collocata fra le priorità di tutte le aziende e imprese del nostro Paese, che si stanno sempre più muovendo per "riorganizzare" il lavoro e gli spazi, tanto che si prevede che il 2022 sarà protagonista di ulteriori nuovi assestamenti ed efficientamenti di tali trend, di cui ormai imprese e aziende non possono più fare a meno.

Come descritto nel libro *Strategia Lean Lifestyle - Lavorare e fare impresa con più risultati, agilità e benessere*<sup>54</sup> di Luciano Attolico, uno dei maggiori esperti in Europa di Lean Thinking, i manager devono essere disposti ad applicare nei processi delle loro aziende un cambio di approccio con cui riuscire a coordinare al meglio le diverse attività sempre più iper-frammentate (aumento delle e-mail, riunioni su Zoom richieste improvvisamente e in qualsiasi momento, telefonate) e velocizzate dagli strumenti digitali, in cui spesso per un manager può risultare difficile mantenere il timone e si

---

<sup>53</sup> Ibidem.

<sup>54</sup> L. Attolico, *Strategia Lean Lifestyle - Lavorare e fare impresa con più risultati, agilità e benessere*. Hoepli editore, 2021.

può perdere facilmente la lucidità di focalizzazione su ciò che conta davvero per raggiungere l'obiettivo.

Per mantenere la concentrazione necessaria e non “perdere la rotta”, per Attolico è necessario agire pienamente sulla consapevolezza dei manager e dei team, anche grazie ad azioni di mentoring specifiche.

Un modello Lean di riflessione e analisi da applicare ai processi nella loro globalità, in cui non basta utilizzare documenti “snelli” o gestire meglio gli orari, ma sono necessari lo sviluppo di una nuova consapevolezza, una vera e propria riorganizzazione delle abitudini individuali e di squadra, un nuovo stile di vita con cui riequilibrare lo spazio lavorativo e personale, stabilendo le priorità, anche attraverso micro scelte assunte sul momento, e focalizzandosi sulle “gold activity” per non causare confusione e inutile dispersione di energie.

Come dichiarato dal dottor Attolico al Sole24Ore, in seguito alle modifiche portate nel mondo del lavoro dalla pandemia “si è costretti a scegliere il corso delle proprie attività ora dopo ora e lo sforzo richiesto è quello di allenarsi a fare sempre la scelta giusta. Spesso ci si accorge troppo tardi che l'esperienza lavorativa sta diventando sofferenza, in modo silente, e occorre quindi focalizzarsi sul mettere a terra il potenziale in modo intelligente, a valore. Il compito di divulgare i principi del vivere e lavorare agile è per forza di cose trasversale: se c'è bisogno di una presa posizione dei leader e delle figure apicali, è anche vero che chiunque può adottare queste tecniche e che ognuno può dare il proprio contributo e influenzare in modo pervasivo l'intera organizzazione.”<sup>55</sup>.

La soluzione per Attolico è proprio integrare modelli ibridi poiché “visione a medio e lungo termine e pragmatismo sperimentale nell'eseguire settimana dopo settimana modelli e procedure sono i concetti alla base di qualsiasi trasformazione, e la pandemia lo ha dimostrato premiando chi ha dimostrato velocità di esecuzione e condivisione.”<sup>56</sup>.

In tale contesto, in parte ancora molto frammentato, al fine di non “perdere la rotta” verso un'innovazione che sia di valore, risulta quindi importante mantenere centrale il benessere dei lavoratori, anche attuando concrete azioni di rinnovamento del Welfare aziendale.

Un benessere che può essere ritrovato in una mutualità di garanzie con cui attuare una reciproca tutela e assistenza tra i dipendenti e l'azienda in quanto impresa: in un mondo sempre più diviso resta infatti importante riuscire a mantenere una comunità con cui condividere esperienze, rischi ed opportunità di crescita.

A tale proposito, come riportato dal Dossier di *Fortune Italia* dedicato al Welfare aziendale 2021<sup>57</sup>, all'Insurance Summit si è espressa anche la dottoressa Maria Bianca Farina, presidente di Ania –

---

<sup>55</sup> G. Rusconi, *Il lavoro agile passaggio obbligato per il worklife balance*. Sito Il Sole24Ore:

<https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-agile-passaggio-obbligato-il-worklife-balance-AEU4mYZ>

<sup>56</sup> Ibidem.

<sup>57</sup> Dossier Welfare '21. Speciale Welfare Fortune Italia, edizione novembre 2021.

Associazione Nazionale fra le Imprese Assicuratrici, ribadendo l'importanza dell'industria assicurativa per uno sviluppo integrato di un nuovo Welfare Management.

Nello specifico, Farina ritiene fondamentale per il prossimo futuro che le misure di protezione messe in atto dai Governi e dall'Unione Europea per i cittadini, con il fine di tutelarli contro i pericoli del Covid-19, non rimangano mere sperimentazioni ma diventino in modo concreto "parte integrante dei sistemi di sicurezza sociale"<sup>58</sup>.

Una soluzione di sicurezza collettiva che per la presidente di Ania, per non gravare sui bilanci statali, potrebbe essere possibile grazie a una stretta collaborazione tra pubblico e assicurazioni private. Uno scambio di risorse e innovazioni con cui avviare un nuovo sistema di Welfare caratterizzato da modalità digitalizzate e rapide di contatto e accesso ai servizi sanitari (anche in caso di malessere psicologico) come, ad esempio, consulti telematici o vera e propria telemedicina.

Il benessere psicologico, come riporta anche la recente ricerca di BVA Doxa<sup>59</sup>, resta infatti tema centrale dell'esperienza post coronavirus e delle attuazioni (spesso improvvisate) di nuove modalità di lavoro in Smart Working, poiché strettamente connesso alla situazione lavorativa (per la ricerca il 50% dei casi di ansia e insonnia sono dati dalle condizioni lavorative).

Per quanto riguarda il Welfare, poi, importante il dato emerso dall'indagine che ha rilevato che il 42% dei partecipanti considera inadeguate le misure prese in questi ultimi anni dalla propria azienda per promuovere il benessere interno o, almeno, per garantire la diminuzione dello stress. Inoltre, il 73% degli intervistati ha dichiarato che un requisito fondamentale nella ricerca di un lavoro è proprio la presenza di benefit connessi al benessere psicologico dei dipendenti.

Quale sarà quindi il futuro del lavoro a conclusione dell'emergenza pandemica?

Come è possibile comprendere arrivati a questo momento dell'Indagine, la risposta non è univoca, poiché il contesto aziendale e lavorativo del nostro Paese, e ancor più se si estende l'analisi a tutto il mondo, è un ecosistema complesso di strutture, valori e strategie, tanto che si potrebbe dire che, alla domanda sul futuro, più che risposte si sviluppano nuovi quesiti sul come, quando e se tornare effettivamente in ufficio.

Negli ultimi mesi l'iniziale spinta positiva verso l'accelerazione e implementazione di attività in Smart Working è stata in parte frenata da alcuni fattori sia personali dei professionisti, sia di carattere più generale da parte delle aziende, che in alcuni specifici casi (come ad esempio la Pubblica Amministrazione in Italia) hanno fatto spostare l'ago del dibattito verso un graduale rientro nelle sedi fisiche. Nonostante ciò, il ritorno ad un vecchio modello completamente tradizionale in presenza non è considerato più una soluzione condivisibile né attuabile, tanto che anche le aziende meno "innovative" sono predisposte ad un rientro ibrido diviso tra presenza in ufficio e lavoro da remoto.

---

<sup>58</sup> Ibidem.

<sup>59</sup> Ibidem.

Una sola risposta quindi su quale sia il migliore trend di lavoro Agile ancora non c'è, ma questo non è necessariamente un problema. Anzi, accelerare l'applicazione di una soluzione unica potrebbe causare lo stesso squilibrio e senso di smarrimento avuto durante il primo lockdown, quando si sono applicate strategie basate sull'immediato e spesso non condivise o comprese dai lavoratori, creando disomogeneità e difficoltà aggiuntive ad una situazione già molto problematica.

Ciò che ora serve è forse proprio prendere tempo per comprendere questo "nuovo normale" in tutti i suoi aspetti, sia positivi che negativi, e declinare su di esso le soluzioni, anche diverse, ma portatrici di valore in tutti i livelli aziendali.

Una ricerca che sarà compito dei manager, poiché saranno loro a dover vincere la sfida del "nuovo normale", ascoltando e coinvolgendo i collaboratori, accogliendo le numerose differenziazioni del "vivere il lavoro", e acquisendo lo stile di management più idoneo con cui superare gli effetti negativi che lo sviluppo e applicazione di nuovi modelli flessibili potranno portare nei team, grazie a competenze agili e innovative.

Come segnalato anche ad inizio capitolo, infatti, il successo del cambiamento parte proprio dal valore portato dalle connessioni che si creano tra gli esseri umani, poiché bagagli di cultura e conoscenza diversi arricchiscono e sviluppano l'innovazione.

A tale proposito è bene citare anche un'importante ricerca svolta da Microsoft e intitolata *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*<sup>60</sup> che, seppur in parte limitata dal critico contesto temporale in cui è stata realizzata (febbraio 2020 – gennaio 2021), allo stesso tempo offre una valida sintesi sui numeri che hanno coinvolto manager e aziende nell'attuazione di modelli Agili e ibridi, essendo stata effettuata su un campione di oltre 30.000 persone in 31 Paesi di tutto il mondo.

Anche secondo la ricerca, infatti, non ci sono elementi che facciano presagire nel prossimo futuro un rientro totale in ufficio, poiché grazie ai numerosi elementi positivi (tra cui la creazione di nuovi posti di lavoro, il maggior tempo dedicabile alle proprie famiglie, e le flessibilità di spostamento) sviluppati grazie al lavoro Agile, esso è potenzialmente destinato a durare anche post pandemia, seppur con le dovute differenze rispetto alle modalità avviate durante il lockdown.

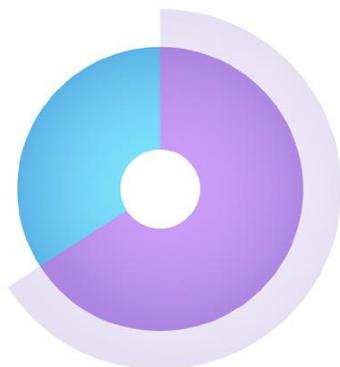
L'analisi dei dati ha fatto però emergere che le difficoltà e criticità più o meno gravi portate dall'emergenza Covid-19 hanno spinto più del 40% dei dipendenti ad abbandonare o cambiare il proprio lavoro, situazione che, come già evidenziato, ha reso necessario per le aziende trovare nuove modalità di appeal per trattenere o attrarre nuovi e vecchi talenti riscontrabili nella ulteriore flessibilità portata dal lavoro ibrido.

In merito a questo, come si può vedere anche dalla tabella sotto riportata, è però emerso un netto dualismo tra una forte richiesta di flessibilità e la necessità di "riavvicinamento" nelle relazioni umane de visu.

---

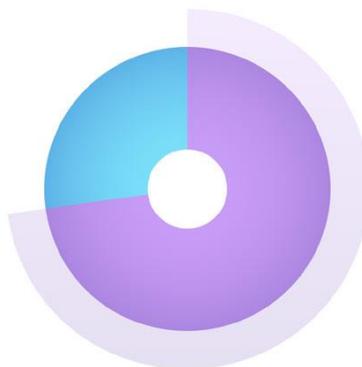
<sup>60</sup> *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*. Microsoft, edizione 22 marzo 2021.

Secondo la ricerca ciò che maggiormente desiderano i dipendenti di oggi è trovare un equilibrio tra i due mondi: per tale ragione, se da un lato il 73% desidera mantenere metodologie Agili, allo stesso tempo il 67% vuole svolgere più attività “dal vivo” insieme ai propri team.



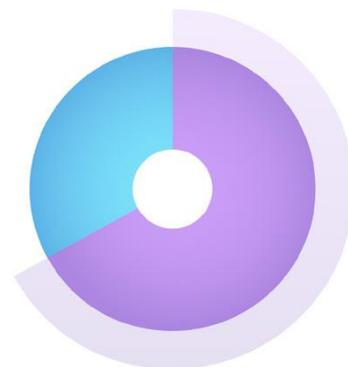
**66%**

of leaders say their company is considering redesigning office space for hybrid work



**73%**

of employees want flexible remote work options to stay



**67%**

of employees want more in-person work or collaboration post-pandemic

Il dualismo “digitalizzazione – rapporto umano” si conferma ancora una volta parte dell’esistenza stessa dell’Agile Working: infatti è difficile poter stabilire in modo univoco se tale modalità di lavoro sia positiva o negativa per aziende, dirigenti o dipendenti, perché tale metodologia abbraccia un’ampia sfera di dinamiche, anche private e personali, di difficile schedatura e rigida modellizzazione che necessitano, per mantenersi efficaci, di sviluppare momenti di apertura e ascolto destinati alla crescita dei rapporti umani.

A tale proposito la dott.ssa Nancy Baym, Senior Principal Researcher di Microsoft ha affermato: “When you lose connections, you stop innovating. There are no new ideas getting in and groupthink becomes a serious possibility.”<sup>61</sup>.

Seppure risposte chiare e univoche siano forse ad oggi ancora difficili da poter avere, esistono però schemi strutturali ben definiti su cui è possibile riflettere per trovare soluzioni “modellizzabili” e capaci di mettere al centro persone, culture, politiche e tecnologie in modo Agile.

Secondo Microsoft, nel prossimo futuro sarà quindi importante trovare risposte efficaci alle seguenti domande:

- Come stanno i lavoratori?

---

<sup>61</sup> Ibidem.

- Quali sono i maggiori bisogni di manager e team?
- Chi può lavorare da remoto? E con quali mezzi?
- Chi dovrà rientrare in ufficio? Con quali modalità?
- Come organizzare le collaborazioni?
- Come focalizzarsi su lavori mirati? Come non disturbare i team?

Risposte che potranno arrivare solo cambiando la cultura aziendale, riportandola ad un contesto fortemente più personale, perché ricostruire il capitale sociale e la cultura è ormai un imperativo aziendale.

La tecnologia è infatti sempre molto apprezzata, ma per “generare valore” serve anche il contatto umano. La ricerca di Microsoft a tale proposito prevede che la maggior parte delle organizzazioni nel prossimo futuro richiederà ai propri collaboratori di aderire a un mix di collaborazioni, riunioni e focus space in cui sviluppare interazioni lavorative e personali.

Come si vedrà più nel dettaglio nel prossimo capitolo, per tali ragioni un nuovo approccio manageriale che sarà sempre più richiesto ai manager di tutto il mondo sarà quello dello Human Centered Design (HCD), una metodologia “umano-centrica” in cui soluzioni di business vincenti si possono ottenere solo ponendo al centro di tutte le attività la prospettiva umana.

Un modo di analizzare i fabbisogni aziendali che si può facilmente applicare anche nella ricerca di soluzioni lavorative post Covid-19, poiché in grado di cogliere i fabbisogni più intimi e personali dei dipendenti e trovare soluzioni adatte e innovative.

In tale contesto, figura centrale dovrà essere lo Chief Human Resources Officer (CHRO): sarà lui infatti il professionista a cui le aziende affideranno il difficile compito di reinventare le assunzioni e di organizzare le attività per il benessere dei dipendenti con modalità ibride e flessibili.

Ma come fare per comprendere gli effettivi bisogni dei propri dipendenti?

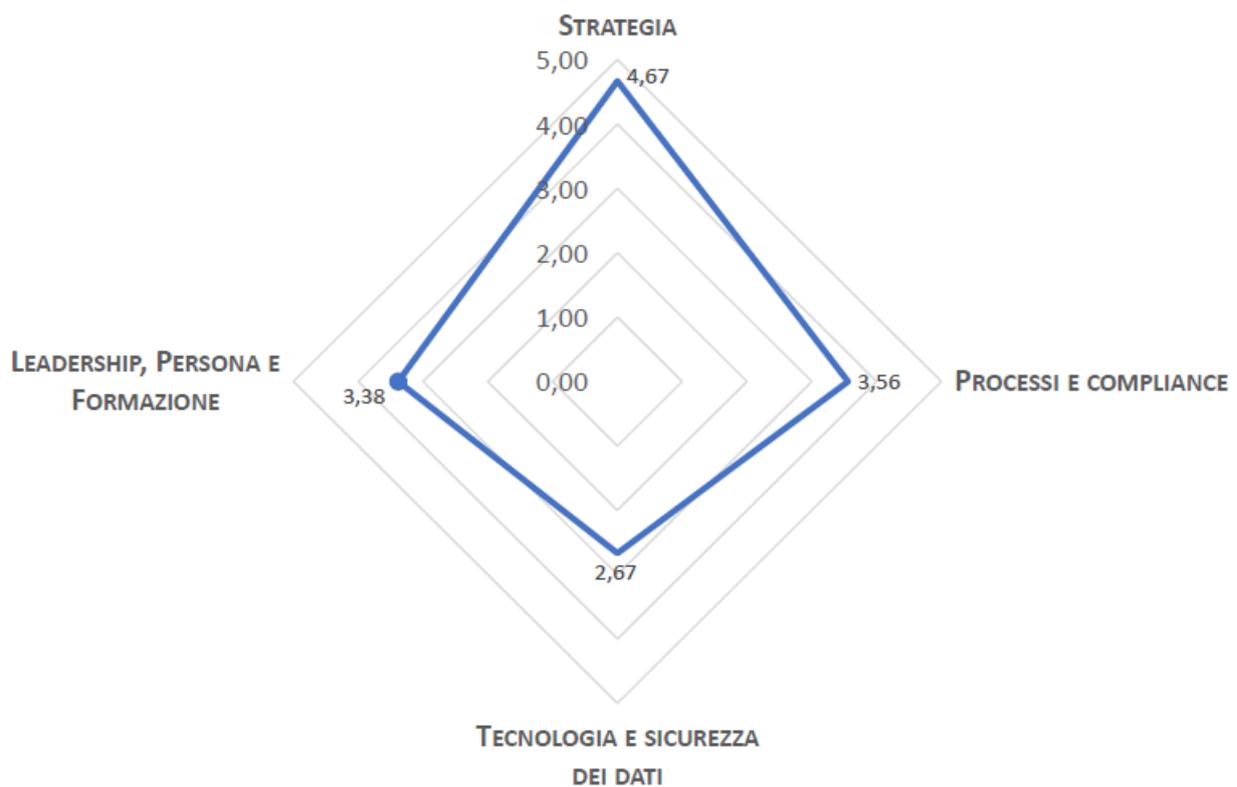
Ad oggi la digitalizzazione e l'importanza crescente della tematica stanno portando rapidamente imprese e società ad impegnarsi nella realizzazione di assessment con cui analizzare la propria azienda (o mettersi al servizio di altre come consulenti), comprendendone punti di forza e debolezza in modo immediato ma efficace.

A tale proposito, è bene citare lo “Smart Working Assessment”<sup>62</sup>, l’innovativo strumento realizzato grazie ad un progetto Fondirigenti dal Digital Innovation Hub Liguria.

Nello specifico, tale assessment digitale è stato diviso in quattro ambiti (strategia, processi e compliance, tecnologia e sicurezza dei dati, leadership e infine persona e formazione), con il fine di abbracciare tutte le diverse specifiche e peculiarità dell’azienda partecipante, ed è costituito da diverse domande destinate a rilevare il grado di conoscenza e maturità dell’utente per quanto riguarda l’avvio o l’applicazione di attività di lavoro Agile.

Con l’obiettivo di facilitare la lettura dei dati, i risultati vengono raccolti in un grafico, ma allo stesso tempo è presente anche un feedback specifico sulle varie risposte segnate con spunte verdi o rosse in base alle criticità.

Di seguito un esempio di grafico presente nell’assessment:



Come si è potuto fin qui vedere, sono numerose le spinte all’innovazione e alla ricerca di Modelli più agili e flessibili con cui operare nel prossimo futuro, e non è infondato ritenere che, quale che

---

<sup>62</sup> *Smart Working dall’eccezione alla regola: nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro*. Sito: <https://it.research.net/r/SurveyPostAssessmentSmartWorkingAssessment>

sia il trend Agile vincente, non sia troppo ottimistico pensare che il futuro del lavoro sarà diverso dai modelli più tradizionali.

I modelli e le strutture che per anni hanno accompagnato il lavoro dei manager sono ormai mutati e continueranno a modificare le proprie caratteristiche, oscillando tra diverse soluzioni più o meno vincenti.

In tale contesto di cambiamenti saranno il tempo e gli eventuali nuovi sviluppi che sicuramente arriveranno a svelare quale sarà la migliore soluzione per le aziende e i manager.

## **7. Il Leader Agile: le competenze e le strategie per un management più flessibile**

Il Covid-19, come noto, ha accelerato i tempi di una trasformazione digitale e aperto la strada verso diversi e nuovi modelli di management, fra i quali l'evoluzione più avanzata si ritrova nell'Agile Management.

Guidare un'azienda durante un biennio di pandemia significa agire in un contesto tumultuoso, in crisi e impossibile da prevedere con largo anticipo: questa è stata per molti manager una prova di agilità in cui si è dovuto sperimentare, prendere rapide decisioni e "inventare" il futuro della propria organizzazione.

Come detto da Linda Hill, docente di Business Administration and Faculty Chair of the Leadership Initiative alla Harvard Business School, "la leadership Agile è importante ora più che mai: si tratta di sfruttare la turbolenza intorno a noi, non di reagire ad essa. In che modo si può consentire al proprio team di risolvere i problemi in modo agile e ingegnoso, quando le circostanze sono mutevoli e i dati affidabili sono elusivi? Come si possono creare le condizioni per la sopravvivenza della propria organizzazione? Come si creano nuovi modi di interagire con i principali stakeholder, quando sono tutti sotto pressione e le risorse scarseggiano? E come si coltiva la propria capacità di far fronte agli sviluppi imponderabili che ci attendono?"<sup>63</sup>.

Per la Hill la risposta principale sta nello sviluppare capacità di gestione del proprio team, creando un ambiente che consenta a chiunque di essere un risolutore di problemi innovativo.

Importante per un leader Agile è infatti difendere un senso di scopo condiviso. "L'innovazione è un duro lavoro – spiega Hill – e vive sulla diversità e sul conflitto. Ci vuole franchezza per identificare e

---

<sup>63</sup> L. Hill, *Being a Boss Agile*. Sito MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/being-the-agile-boss>

mitigare il rischio, e ci vuole coraggio per accettare gli inevitabili passi falsi e le svolte che si verificano lungo il percorso. Per affrontare queste sfide con perseveranza, i dipendenti devono credere di poter dare un contributo significativo a una causa cui tengono.”<sup>64</sup>.

In tempi di turbolenza e incertezza politica, diventa necessario rispondere con flessibilità e preparazione. Un manager Agile infatti non è un semplice “lavoratore a distanza”, ma è un “navigante delle turbolenze” che opera in azienda con strutture organizzative basate su obiettivi, orari flessibili e, soprattutto, fiducia nei confronti del proprio team.

Strutture organizzative spesso molto lontane dalle attuali realtà aziendali e che necessitano, affinché si possa dire svolgerle al meglio, di entrare completamente in tutti i livelli procedurali e culturali di un’impresa.

Una cultura dell’Agile che, per far sì che abbia adesioni convincenti, deve partire come prima cosa dai top manager.

I leader del prossimo futuro devono essere pronti a sviluppare nuove competenze e visioni più aperte alla flessibilità di azione, uno step che può essere avviato, in primis, grazie a una formazione mirata.

In tempi di cambiamenti tumultuosi, e in un presente dove il Covid-19 ha inciso fortemente sul mondo del lavoro trasformando diversi ruoli e lasciando le aziende spesso “sprovviste” di manager con determinate competenze, la chiave per aprire le porte verso nuovi possibili orizzonti di valore e crescita è infatti proprio la formazione, unico veicolo con cui è possibile sia ottenere strumenti tangibili che ampliare il proprio bagaglio di conoscenze e cultura, fino a modificare anche la propria visione del mondo.

Un tema che è stato intercettato anche dal Governo, tanto che un Decreto del Ministro del Lavoro ha istituito per il 2021 un Fondo da 50 milioni di euro che le società potranno utilizzare per attività formative destinate al potenziamento delle competenze digitali, o per la riqualificazione professionale di chi nel corso della pandemia ha subito una riduzione dell’orario lavorativo superiore al 30%.

Un interesse in continua crescita, tanto che la Global Market Insight<sup>65</sup>, società internazionale di ricerche di mercato e consulenza gestionale, ha stimato che entro il 2025 il valore della formazione salirà a 300 miliardi di dollari.

La formazione non deve però essere priva di coordinamento o fine a se stessa, ma prima di essere avviata è necessario svolgere una dettagliata analisi dei fabbisogni presenti e futuri della propria impresa o team.

---

<sup>64</sup> Ibidem.

<sup>65</sup> S. Di Palma, *Social learning, ma anche flessibilità. La formazione sarà la carta vincente*. La Repubblica, inserto Affari e Finanza, edizione 19 luglio 2021.

A tal proposito l'analisi realizzata da Fòrema<sup>66</sup>, società di consulenza e formazione italiana, su un campione di 104 realtà del Paese ha portato in luce che oltre il 67% degli intervistati ritiene oggi necessario focalizzarsi sulla riconversione professionale, mentre il 54% considera importante sviluppare nelle aziende il tema della trasformazione digitale.

Secondo l'indagine, i settori che in seguito alla pandemia necessitano di maggiore aggiornamento sono:

- Marketing e vendite (+34%)
- Progettazione e sviluppo del prodotto (+26%)
- Informatica (+25%)
- Processi produttivi (+24%).

A supporto di quanto scritto, si riporta anche la ricerca del 2021 realizzata da AstraRicerche<sup>67</sup> per conto di Cfmt e Manageritalia su un panel di oltre 1.000 manager del settore terziario.

Dal Report emerge infatti che l'emergenza pandemica ha trovato molti manager "non pronti", e che i team si sono dovuti improvvisare "esperti di lavoro a distanza" confrontandosi con temi e attività che spesso e volentieri non avevano mai affrontato prima: gap che hanno causato l'avvio di strategie di diffusione delle informazioni poco chiare e date o durante riunioni a distanza (78,4%) o tramite contatti one-to-one sugli smartphone (74,4%); allo stesso tempo sono però sorti anche atteggiamenti più comprensivi, che hanno portato una maggiore disponibilità all'ascolto di problemi e timori anche di tipo personale (60%).

Decisamente marginali, invece, al fine di un adeguamento del personale alle nuove attività, sono stati i consigli di letture di approfondimento su temi di business (14,6%) e sul Coronavirus (3,2%).

A fronte di tale situazione, più del 90% degli utenti ritiene fondamentale compiere una riflessione sulle competenze necessarie per avviare un vero ed effettivo cambiamento nella mentalità e cultura del lavoro con cui farsi trovare pronti a conclusione della pandemia.

Secondo il 98% degli intervistati, infatti, quando l'emergenza Covid-19 sarà passata, sarà da accettare il "nuovo normale digitale" dal quale ormai non si tornerà più indietro, e bisogna per questo farsi trovare pronti alle nuove sfide che emergeranno con un nuovo e innovativo modello di management agile e flessibile.

---

<sup>66</sup> Ibidem.

<sup>67</sup> E. Pedretti, *Lavoro: il cambiamento è la norma*. Sito Manageritalia:  
<https://www.manageritalia.it/it/lavoro/competenze-lavoro-per-manager>

Alla domanda su quali saranno le prime funzioni o aree aziendali su cui sarà necessario intervenire nella fase post-crisi, gli intervistati hanno risposto:

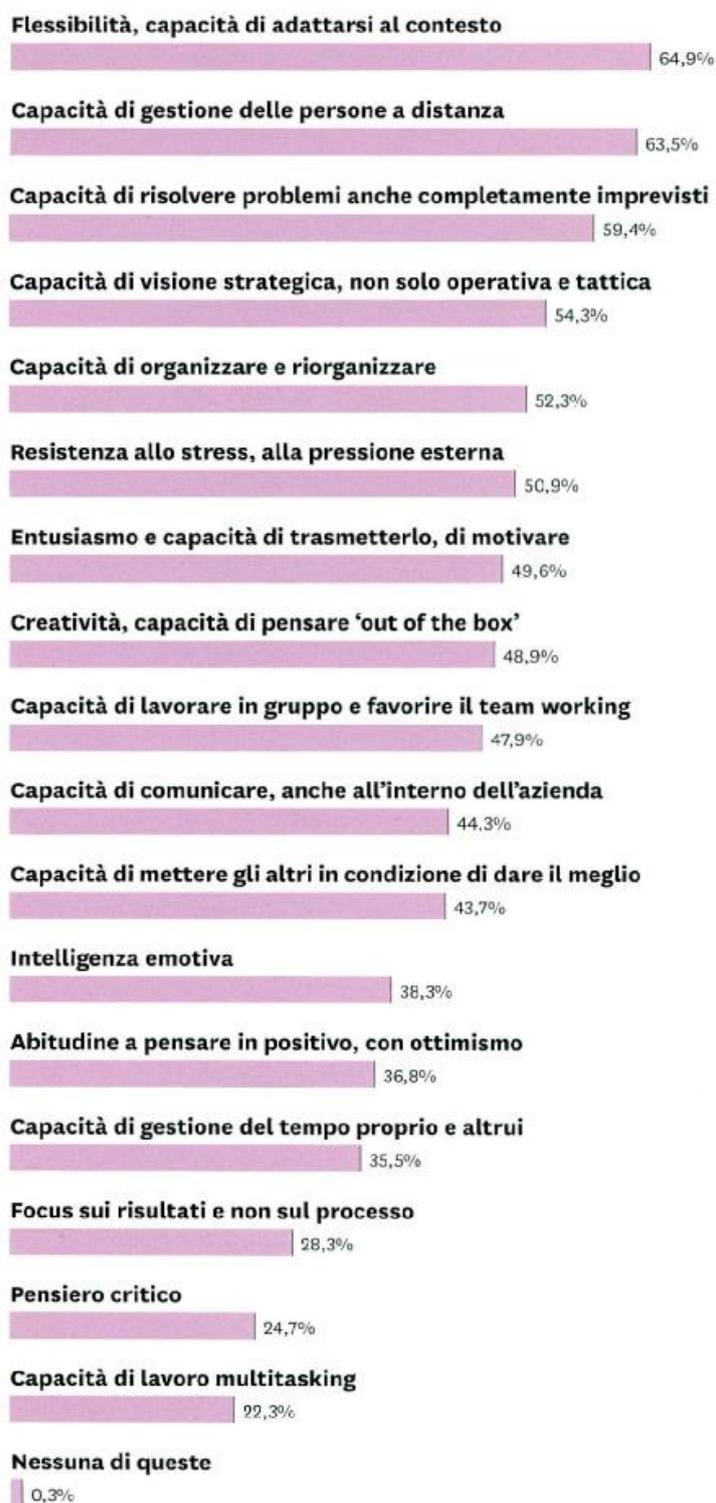
- Competenze del personale e dei talent management (77,7%)
- Aree commerciali (44,5%)
- Catene del valore e rapporti di filiera (39,7%)
- Logistica (22,1%).

Per completare il quadro, si riporta di seguito anche la tabella riepilogativa, presente nel Rapporto speciale 2021 dedicato alla formazione manageriale di *Harvard Business Review*<sup>68</sup>, relativa ai risultati emersi dall'analisi di AstraRicerche per quanto riguarda le competenze più importanti che i manager dovranno possedere nell'era post pandemica:

---

<sup>68</sup> Harvard Business Review, *Rapporto speciale 2021 formazione manageriale*. Edizione luglio/agosto 2021.

## TABELLA 1 - LE COMPETENZE PIÙ IMPORTANTI DOPO LA CRISI CORONAVIRUS



Queste Aree sono in linea con quanto emerso anche da un'altra ricerca realizzata dalla *Harvard Business Review Italia* e pubblicata nel libro *I tre nodi dell'HR: digitalità, umanità, spazialità*<sup>69</sup>, che ha ristretto il campo a cinque specifiche competenze ormai irrinunciabili per un leader che voglia portare avanti con successo la forza lavoro della propria azienda nel futuro post Covid-19.

Secondo la ricerca, le cinque competenze sono:

- 1. Agilità:** un leader deve essere in grado di sviluppare una mentalità rapida e smart con cui riconoscere e agire rapidamente in modo positivo davanti alle diverse opportunità di crescita.
- 2. Digital Savviness:** un leader deve ormai essere esperto di digitalizzazione e conoscere le varie tecnologie, come ad esempio l'Intelligenza Artificiale o il Machine Learning, per accompagnare con successo la propria azienda verso cambiamenti di valore e, allo stesso tempo, essere pronti ad anticipare e affrontare rischi, che siano connessi al cyber crime o a mutamenti di scenario societari.
- 3. Resilienza:** un leader deve essere capace di adattarsi con rapidità (e quindi agilità) alle diverse situazioni o persone con cui si trova ad interagire, e incorporare nella strategia aziendale tale visione di sviluppo continuo.
- 4. Influenza:** il Covid-19 e l'avvento dello Smart Working massivo hanno stravolto le gerarchie e dato maggiore autonomia ai team. In tale contesto un leader deve però continuare ad essere una guida capace di riconoscere i talenti e di sviluppare un ambiente, seppur digitale, in cui autorizzare i dipendenti a influenzare a loro volta il cambiamento in modo positivo.
- 5. Creatività:** un leader deve promuovere e sviluppare la creatività all'interno dei propri team col fine di sviluppare soluzioni sempre innovative, di valore e capaci di rispondere con successo ai cambiamenti, anche se improvvisi.

In merito all'argomento, interessante è anche il risultato del sondaggio *Reimagining Leadership: Un manuale per l'economia digitale*<sup>70</sup> realizzato da Doug Ready, docente del corso del MIT Sloan Executive Education, e Carol Cohen, vicepresidente senior con delega al talento globale e alla

---

<sup>69</sup> Harvard Business Review Italia, *I tre nodi dell'HR: digitalità, umanità, spazialità*. Strategiqs Edizioni, Milano 2021.

<sup>70</sup> M. Somers, *Why it matters*. MIT Sloan Executive Education, edizione del 5 maggio 2021.

trasformazione di Cognizant, che ha sponsorizzato il progetto effettuato su un campione globale di 4.000 dirigenti aziendali.

Dal sondaggio è emerso un quadro abbastanza critico, in cui solo il 9% degli intervistati ritiene di possedere competenze sufficienti per essere leader nell'economia digitale del prossimo futuro.

Secondo la ricerca, infatti, per creare valore è necessario che i leader si focalizzino sui seguenti quattro profili:

- **Leader produttore:** guida esperta di digitale che riesce a coordinare tutte le diverse fasi strategiche dei progetti, ed è predisposto all'analisi e al raggiungimento dei risultati. Atteggiamento che permette di prendere decisioni disciplinate e di avere spesso ottimi risultati.
- **Leader investitore:** professionista che si concentra su uno specifico lavoro o progetto, spesso avendo attenzione alla Sostenibilità.
- **Leader connettore:** come dice il nome, sa muoversi bene nel nuovo ecosistema di interconnessioni digitali ed è esperto in relazioni, partnership e reti di qualsiasi tipologia.
- **Leader esploratore:** interessato alla sperimentazione, promuove team curiosi e innovativi senza aver paura di errori, considerati un valore di crescita.

Ma quali sono le competenze che un leader deve acquisire affinché sia possibile portare una nuova cultura di Agile Management nella propria azienda, a conclusione dell'emergenza pandemica?

Dalla ricerca è emerso che un leader Agile deve possedere:

- Flessibilità e capacità di adattamento al contesto (64,9%)
- Capacità di gestione di team e collaboratori a distanza (63,5%)
- Atteggiamento di risoluzione dei problemi anche se imprevisti (59,4%)

- Visione strategica, non solo operativa e tattica (54,3%)
- Capacità di organizzare e riorganizzare rapidamente progetti e strategie (52,3%).

Affinché le imprese possano uscire con successo dall'emergenza Covid-19, quindi, è necessario che i top manager siano portatori di innovazione e accompagnino i propri team verso un'accelerazione di quelle transizioni di agilità e flessibilità, perché sia chiaro a livello culturale che il "new normal" è ormai connesso alla digitalizzazione di ogni processo.

È necessario quindi che la strategia manageriale del prossimo futuro sia sempre più personalizzata e multicanale.

Elementi importanti che sono stati condivisi anche dagli autori del già citato libro *Dal Workspace alla Worksphere*<sup>71</sup>, che grazie a interviste a top manager di aziende multinazionali hanno potuto ottenere un quadro articolato e diversificato dei trend che più stanno accompagnando le aziende nella fase attuale.

Nello specifico, in relazione a quali sono gli elementi necessari ai leader del prossimo futuro per riuscire a implementare con successo un nuovo modo di lavorare digitale, il testo riporta quattro asset fondamentali:

1. La promozione della nuova cultura, con la finalità di aumentare l'engagement delle risorse umane sia presenti in ufficio che in remoto.
2. Lo sviluppo di nuove tipologie relazionali con i propri ed altri team.
3. La promozione di collaborazioni innovative da effettuare in diverse forme e sfumature (anche andando oltre la semplice comunicazione di dati o progetti).
4. La flessibilità digitale e tecnologica per incrementare l'avvio di strategie ibride.

Altro elemento fondamentale, che è bene non dimenticare, è il fattore psicologico.

Come emerso dalla ricerca dedicata a *Il nuovo volto dell'engagement*<sup>72</sup>, conclusa a marzo 2021 e realizzata da Asfor e Cfmt, che ha coinvolto top manager, HR director, middle manager e giovani manager appartenenti ad aziende di qualunque dimensione, si sta infatti vivendo una fase di "calo di energia".

---

<sup>71</sup> HRC Group, Il Prisma, *Dal Workplace alla Worksphere*. Franco Angeli, 2021.

<sup>72</sup> La ricerca ASFOR-CFMT sull'engagement presentata su *Harvard Business Review*. Sito ASFOR: <https://www.asfor.it/notizie/in-primo-piano/498-ricerche-news/4876-la-ricerca-sull-engagement-presentata-nel-rapporto-speciale-la-formazione-manageriale-2021-di-hbr>

In altre parole il lockdown, le restrizioni e i numerosi isolamenti o distanziamenti che in questo ultimo anno e mezzo ognuno di noi ha dovuto vivere, hanno causato forte stress nei lavoratori, instabilità emotiva e timori per il futuro. Un quadro negativo che incide fortemente sulle attività manageriali, oltre che su quelle personali.

Si è già detto di come una metodologia agile e flessibile sia portatrice di forti benefici anche a livello psicologico, grazie alla sua caratteristica di essere personalizzabile sulle esigenze del lavoratore che può gestire i propri spazi e orari come preferisce, ma che allo stesso tempo non incide negativamente sull'azienda, aumentando la produttività del singolo e permettendo il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Tale visione dell'azienda va, appunto, coltivata con azioni specifiche da parte del leader Agile, che deve farsi portatore di modelli e atteggiamenti positivi.

La capacità di guidare le persone del proprio team verso una responsabilizzazione delle azioni e capacità, orientandole alla logica del "conseguire" più che del "fare" (reali obiettivi e risultati vs compiti del momento), è infatti fondamentale affinché si sviluppi un Agile Management davvero libero di crescere e svilupparsi.

Una risposta su cosa fare affinché tale processo possa avverarsi nella propria azienda la fornisce la ricerca sopra citata: sollecitati a individuare modalità per liberare nuovamente l'energia necessaria a sviluppare l'engagement, i partecipanti ai focus group si sono focalizzati su alcuni fattori collegati ai bisogni che assumono nuova e più intensa priorità a causa del distanziamento fisico e sociale, o dell'isolamento determinato dal "working from home".

Dai risultati è emerso che per un manager è importante avere capacità di visione, un impianto valoriale solido e un mindset dinamico ed eco-riferito. Andando più nel dettaglio, si deve:

- Riconoscere il valore del singolo, premiando il raggiungimento dei risultati anche a distanza e avendo maggior cura di considerare caratteristiche, vincoli e potenzialità della persona, ovvero guardare con più attenzione alle esigenze, ai problemi, alle aspirazioni di ciascun membro del team;
- Stimolare la solidarietà, la vicinanza e la collaborazione fra i colleghi, incentivandola anche durante le riunioni virtuali;
- Fornire comunicazioni chiare, trasparenti e costanti sulle effettive situazioni aziendali e sull'andamento del business, in modo da ridurre la dimensione di incertezza del breve e medio periodo;

- Avere fiducia nella responsabilità delle persone, garantendo loro flessibilità e una certa libertà di scelta nella gestione del proprio tempo.

Proprio questo ultimo punto necessita di un ulteriore approfondimento, poiché è l'anima di ciò che distingue il metodo di management Agile rispetto a quelli più tradizionali.

La distanza, il non controllo e la non fisicità di spazi condivisi non permette infatti di capire sempre cosa stia facendo o su cosa stia lavorando il proprio collaboratore, e questo può causare difficoltà nella gestione delle attività o dei timing, tanto che uno dei maggiori momenti di stress che i manager hanno vissuto durante il periodo di lockdown è stato proprio il veder "vacillare" il proprio ruolo: il lavorare da remoto ha imposto l'abbandono di una cultura manageriale basata sul comando e controllo, per aprirsi alla delega e alla fiducia.

L'Agile Working permette infatti ai dipendenti di autogestirsi, e il manager deve ora essere pronto ad organizzare il lavoro di tutti e a monitorarlo, ma solo quando necessario.

Saper delegare determinati compiti in base alle caratteristiche di ogni collaboratore, e instaurare una fiducia reciproca sul lavoro di ogni componente del team, risultano infatti due azioni fondamentali affinché il meccanismo di realizzazione dei processi non si inceppi o causi stress e scontri non necessari.

Un cambio di mentalità non semplice e spesso non realizzato dai manager, che però, a causa della poca connessione/dialogo/fiducia nei confronti del proprio team, ottengono come risultato un'ulteriore verticalizzazione delle direttive, una scelta strategica che si è dimostrata essere di poco valore perché non aperta a quei cambiamenti e innovazioni che solo il coinvolgimento di altre figure e un brainstorming di gruppo possono portare.

Sviluppare la fiducia non è quindi un processo di semplice e immediata attuazione, ma necessita di un cambio di pensiero molto netto, che deve essere continuamente alimentato da entrambi le parti (leader e collaboratori).

Come affermato da Marco Vergeat, presidente di Asfor, la fiducia "si radica e si mantiene nei contesti che sanno esprimere vera vicinanza e interesse per le persone, che sanno promuovere la collaborazione e non la competizione interna, che comunicano in modo chiaro e trasparente e soprattutto nei quali chi ha responsabilità di leadership sa dare l'esempio, mettendo in pratica ciò che dichiara. Questo è alla base della credibilità e la credibilità è alla base della fiducia. La formazione può contribuire, aiutando i people leader a sviluppare il mindset e le competenze necessarie per esercitare autentico coinvolgimento e forte responsabilizzazione delle persone. Tutto ciò sembra facile ma non lo è affatto."<sup>73</sup>.

---

<sup>73</sup> Ibidem.

Ciò che conterà nel prossimo futuro sarà quindi avviare una nuova cultura capace di far coesistere ed equilibrare le nuove tecnologie con una concezione “umano-centrica”, in cui è il capitale umano l’elemento chiave che consente ai processi digitalizzati di continuare a dare valore.

A tal proposito, la ricerca di quest’anno realizzata da Randstad e intitolata *HR trends and salary survey 2021: Il ruolo dell’HR e la remote leadership*<sup>74</sup> ha messo in evidenza proprio l’importanza di dare maggior spazio a tale concezione, che può essere accresciuta nelle aziende grazie a HR manager aggiornati e competenti.

Nello specifico, la ricerca si è focalizzata sulle competenze che dovranno sviluppare gli HR manager che lavorano come remote leader per valorizzare il capitale umano: secondo la Survey di Randstad, infatti, solo il 12% delle iniziative in questi mesi sono partite dal basso da parte dei dipendenti, elemento che conferma ancora una volta l’importanza di un’organizzazione manageriale che, seppure non debba dimenticare l’importanza dei propri collaboratori, deve comunque essere da esempio e stimolare le diverse attività.

I risultati hanno evidenziato che al momento le aziende necessitano proprio di aumentare le attività di motivazione e ispirazione nei confronti dei team, e di costruire rapporti di fiducia organizzando maggiori momenti di confronto e dialogo amichevole tra manager e dipendenti. Tra le competenze richieste ai remote leader spiccano infatti proprio lo sviluppo delle capacità di ascolto, di empatia, di comunicazione efficace e di coinvolgimento.

Per quanto riguarda gli HR manager intervistati, è emerso che il 35% possiede atteggiamenti positivi per quanto riguarda i cambiamenti che la pandemia ha portato al ruolo, con una crescita di soddisfazione rispetto al triennio precedente del + 17%. Le maggiori criticità sono state riscontrate nella gestione dei team ibridi, cioè divisi tra casa e ufficio, soprattutto per quanto riguarda la gestione dei rapporti interni e il monitoraggio delle performance (entrambi al 65%), e l’allineamento della visione strategica (54%). Tali problematiche sono state gestite attuando alcune iniziative tra cui la rotazione delle presenze (68%), momenti di condivisione informale (41%) e formale (39%).

Un’interessante voce fuori dal coro, per quanto riguarda la fiducia e il “non controllo” dei propri team, arriva dall’indagine compiuta da Capterra<sup>75</sup>, società di comparazione di software per le aziende, su un campione di oltre cinquemila utenti (divisi tra manager e dipendenti) selezionati tra Spagna, Italia, Olanda e Francia.

Dal sondaggio è emerso che nelle PMI nazionali, che per loro struttura dovrebbero avere una forte caratterizzazione connessa a dinamiche familiari e coesione di gruppi, esiste molta poca fiducia nel collaboratore, e che le attività di monitoraggio a distanza sono non solo applicate nel 43% dei casi, ma che tale “controllo” viene anche accettato di buon grado dai team, tanto che il 52% degli

---

<sup>74</sup> Randstad, *HR trends and salary Survey 2021: Il ruolo dell’HR e la remote leadership*. Presentazione slide, edizione 2021.

<sup>75</sup> Capterra sonda la disponibilità degli italiani al monitoraggio sul lavoro. Sito B2BLabs:

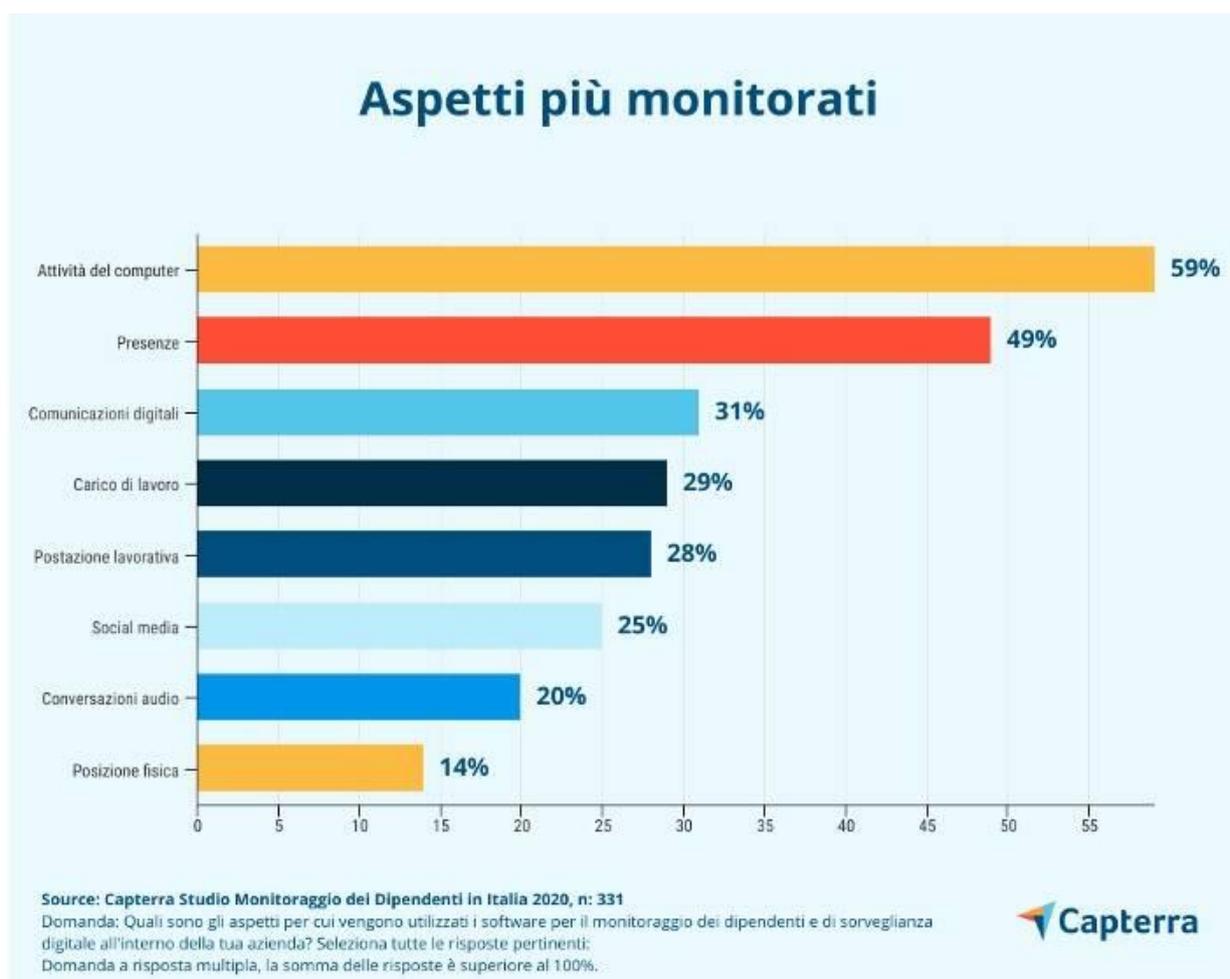
<https://www.tomshw.it/business/capterra-sonda-la-disponibilita-degli-italiani-al-monitoraggio-sul-lavoro>

intervistati non vive il monitoraggio come un limite ma come una tutela (seppure il 48% preferirebbe una maggiore autonomia).

A tale proposito, i manager hanno risposto nel 67% dei casi di ritenere che il monitoraggio abbia un effetto positivo sulle attività aziendali, tanto che sotto la pandemia l'installazione di strumenti di controllo digitale ha avuto un incremento, arrivando fino al 74%.

Inoltre l'indagine ha messo in evidenza che il 22% delle attività di controllo è iniziato dopo lo scoppio della pandemia, ma che tale avvio è stato nel complesso abbastanza ben organizzato, con un 88% dei dipendenti che ha dichiarato di aver ricevuto in modo molto trasparente un modulo per la privacy, e di aver firmato un documento informativo con tutte le attività che sarebbero state monitorate.

Fra le attività più tenute sotto controllo emergono le attività svolte con il computer (ad esempio siti internet visitati, movimenti del mouse effettuati, tasti premuti ecc.) e le presenze (controllo dell'orario di login e logout del collaboratore).



Se la Spagna si avvicina alla visione italiana, al contrario negli altri due Paesi indagati il trend sembrerebbe rimanere quello comune al resto del mondo e alle grandi imprese, e cioè che la maggioranza dei dipendenti ritiene il continuo monitoraggio delle attività una sorta di passo indietro per quanto riguarda il modo di lavorare “Smart” e, nel 59% dei casi, causa di forte stress aggiuntivo per il dipendente, che sente di non avere la fiducia del proprio manager.

Per gli olandesi, ad esempio, i sistemi di monitoraggio invadono la privacy del lavoratore (48%), hanno un effetto negativo sulla fiducia con il datore di lavoro (41%) e influiscono negativamente sul morale (35%).

I diversi risultati ottenuti dalla ricerca in base ai Paesi intervistati evidenziano ancora una volta come un tipo di management Agile, diverso, innovativo e basato su fiducia e obiettivi, dipenda fortemente dalla cultura dei manager, e come sia quindi necessario lavorare su nuovi focus e atteggiamenti affinché si possa sviluppare al meglio.

La gestione delle persone a distanza richiede capacità e competenze specifiche, ed è una sfida che i leader devono imparare a sostenere affinché si possa avviare nella propria azienda un Agile Management di successo. La distanza rende infatti più difficile comprendere il contesto in cui i team lavorano e vivono, così come le sfide che possono affrontare, quando non li si vede regolarmente. Tutto questo aumenta la probabilità di incomprensioni e può mettere ulteriore tensione nelle relazioni professionali e private.

Inoltre, la ricerca nella scienza comportamentale insegna che l'essere umano tende a semplificare le decisioni complesse, usando scorciatoie che però possono rapidamente diventare la fonte di errori sistematici e talvolta inconsci nel nostro giudizio, cioè di bias.

A tale proposito, negli ultimi anni diverse ricerche hanno fatto emergere quali sono i cinque principali pregiudizi a cui i leader devono imparare a fare attenzione quando lavorano e gestiscono i propri team a distanza<sup>76</sup>:

- 1. Bias di conferma:** quando si lavora a distanza è più probabile che le persone si affidino al proprio giudizio e rinuncino alla revisione critica degli altri su un proprio lavoro, anche se è risaputo che una minore esposizione a idee e prospettive diverse aumenta il rischio di decisioni più scadenti e stagnanti. Per contrastare questo bias è necessario assicurarsi di prendere in considerazione tutte le informazioni, motivando i membri del team a condividerle con tutti i colleghi durante le riunioni per raccogliere tutti i diversi punti di vista e attuare i migliori, anche se questo può prolungare il processo decisionale.

---

<sup>76</sup> T. Emmerling, A. Paul, D. Seyffardt, *5 Behavioral Biases That Trip Up Remote Managers*. Sito HBR: <https://hbr.org/2021/06/5-behavioral-biases-that-trip-up-remote-managers>

- 2. Bias di attribuzione:** con questo termine si intende la tendenza che si ha ad attribuire la responsabilità dei comportamenti altrui ai loro tratti caratteriali piuttosto che ad influenze situazionali. L'interazione sporadica e limitata negli ambienti di lavoro a distanza, infatti, rende difficile cogliere le situazioni individuali dei membri del team e capirne velocemente fabbisogni ed esigenze, con il risultato di arrivare spesso a conclusioni errate che possono minare il clima lavorativo o rallentare di conseguenza la realizzazione dei progetti. Un leader deve invece fermarsi a comprendere il contesto che ha determinato uno specifico comportamento del collaboratore, ipotizzandone anche diversi scenari senza fermarsi alla prima idea o sensazione ricevuta, con la finalità non solo di capire i motivi di determinati comportamenti, ma anche di decidere come dare risposte in modo da superare la problematica in essere.
  
- 3. Pensiero di gruppo:** le riunioni su Zoom o simili sono spesso poco focalizzate sugli obiettivi, dispersive e stancanti, e di conseguenza i partecipanti tendono a sottrarsi o a volerle concludere quanto prima, aumentando il rischio di "group-thinking" e cioè quell'atteggiamento in cui si minimizzano i problemi per raggiungere rapidamente un consenso, senza però effettuare un adeguato ricorso alla messa a punto, all'analisi e alla valutazione critica delle idee. Per evitare che ciò accada è meglio quindi organizzare riunioni con gruppi piccoli ed eterogenei, facendo attenzione a non chiudere prima di aver dato la parola a tutti. Inoltre, per stimolare un pensiero di gruppo efficace, a un leader è utile anche creare uno spazio di brainstorming anonimo e valutazioni da compilare individualmente prima e durante gli incontri.
  
- 4. Esclusione:** in un ambiente lavorativo esclusivamente online, può essere più difficile per i nuovi colleghi inserirsi nei team, soprattutto se questi sono già coesi. La distanza fisica riduce l'esposizione, limita le opportunità di scambi spontanei e informali, e diminuisce le occasioni di comunicazione. Per un Agile Management efficace il leader deve quindi investire nell'integrazione sociale che è fondamentale per migliorare le performance dei team, creando momenti di condivisione non per forza connessi alle attività lavorative.
  
- 5. Effetto Peak-End:** con questo termine si intendono quei pregiudizi che nascono in un contesto virtuale, in cui ovviamente le impressioni sullo sforzo lavorativo degli altri sono limitate dalla mancanza di visibilità e aumentano il rischio di valutazioni errate delle prestazioni. L'origine di questo malinteso risiede nella tendenza dell'essere umano a memorizzare esclusivamente il momento più intenso di un'esperienza e la sua fine, senza analizzare tutte le fasi intermedie. Per evitare che la cosa accada è quindi necessario tenere traccia del lavoro individuale con maggiore assiduità, non per forza con strumenti di monitoraggio, spesso non graditi come già descritto, ma pianificando regolari valutazioni e riflessioni (anche virtuali) delle prestazioni.

Seppur non esaustiva, considerando il numero infinito di pregiudizi personali che possono nascere in base alle diverse situazioni e protagonisti coinvolti, la lista sopra descritta può comunque essere considerata una valida guida che qualsiasi manager, che intenda diventare più “Agile” e avviare un Agile Management presso la propria azienda, può seguire.

In conclusione i leader devono essere pronti a modificare i propri modi di vedere e vivere l’azienda e il rapporto con i propri collaboratori, aprendosi al dialogo, alla fiducia e al superamento di atteggiamenti poco flessibili e più tradizionali con la finalità di creare ambienti di lavoro migliori e incentrati sulle persone, assicurandosi in tal modo una gestione più efficace del team e una maggiore semplicità nel raggiungimento degli obiettivi.

Oggi, con l’emergenza pandemica ancora non totalmente superata, il futuro è ancora incerto ma non bisogna dimenticare che l’instabilità è spesso fonte di innovazione, creatività e occasione di crescita. Una vera e propria opportunità capace di trovare nuove soluzioni che, se ben ragionate e non vittime dell’impulsività, possono portare a miglioramenti efficaci e condivisi.

Un nuovo modello di Agile Management è possibile e sta ai manager aprirsi ad una maggiore elasticità mentale, col fine di ascoltare e comprendere al meglio il nuovo mondo aziendale che si è venuto a creare e da cui ormai non si potrà più tornare indietro, ma solo migliorarlo grazie alla sensibilità umana.

## **8. Alcune Best practices**

Si riportano di seguito alcune best practices messe in atto da aziende e società importanti per quanto riguarda l’avvio di nuove attività e processi più agili e flessibili.

Se ad oggi un vero e proprio modello di Agile Management non è ancora stato consolidato all’interno delle aziende e nella cultura dei manager, molte di esse si sono comunque avvicinate all’impostazione generale che caratterizza tale tipologia di management che, come già ampiamente descritto, si basa su autogestione, delega, fiducia e pianificazione per obiettivi.

Per quanto riguarda la fiducia, ad esempio, **Fastweb**<sup>77</sup> ha scelto di eliminare a partire da febbraio 2021 l'orario della timbratura del cartellino. Ciò che conta per questa società infatti non è l'orario di arrivo e uscita, ma i risultati raggiunti dai team nel corso della giornata.

I capi team sono stati quindi chiamati a condividere un nuovo approccio basato su flessibilità e responsabilità del personale. Inoltre Fastweb ha esteso a tutti la possibilità di lavoro in remoto a cinque giorni a settimana, lasciando una quasi totale autogestione di orari.

Un altro esempio di buon sviluppo di un'impostazione di Agile Management si trova anche in **Fujitsu**, azienda che in pochi mesi ha abbracciato e implementato, per venire incontro ai propri dipendenti, un modello di lavoro ibrido, cambiando completamente la cultura lavorativa: è importante segnalare che a febbraio 2020, secondo un'indagine interna aziendale, il 74% dei dipendenti considerava l'ufficio il miglior posto per lavorare ed era restio allo Smart Working.

La pandemia, in un solo mese, ha stravolto i risultati del sondaggio, tanto che al follow-up è risultato che solo il 15% era rimasto della stessa opinione: per il 30% ora il posto migliore per lavorare è la propria casa, mentre per il restante 55% la miglior soluzione sarebbe una combinazione ibrida casa-ufficio.

Un cambiamento profondo che ha portato i leader aziendali a capire che una transizione verso un nuovo modo di vivere il lavoro in Fujitsu non era solo auspicabile ma nettamente necessaria e che, nel male dell'emergenza Covid, si era aperta davanti a loro un'opportunità irripetibile per ripristinare le modalità di lavoro utilizzando un modello ibrido, in grado di rendere la vita dei dipendenti migliore, più propositiva, produttiva e flessibile.

Nello specifico, Fujitsu ha ripensato al posto di lavoro e ai diversi compiti di ogni dipendente, comprendendone i fattori critici e i punti di forza, anche ipotizzandoli sul lungo periodo. Da questa analisi ha impostato un progetto di assegnazione di obiettivi e risultati strategici da dare ad ognuno degli 80.000 dipendenti, e ha eletto un team manager col compito di coordinare il tutto e di risolvere eventuali problematiche emerse da quel momento in poi.

Come descritto dal dottor Hiroki Hiramatsu (Responsabile globale delle Risorse umane in Fujitsu) in un'intervista sulla *Harvard Business Review Italia*<sup>78</sup>, il modello realizzato è stato impostato da un lato immaginando tempo e spazio come assi di un piano cartesiano i cui riquadri comprendono le diverse relazioni (ad esempio, ora il tempo di connessione al pc è asincrono rispetto ai colleghi in presenza e lo spazio non è più legato alla sede aziendale), dall'altro tenendo in considerazione quattro specifici fattori:

---

<sup>77</sup> *Fastweb elimina la timbratura del cartellino*. Sito Fastweb: <https://www.fastweb.it/corporate/media/comunicati-stampa/fastweb-elimina-la-timbratura-del-cartellino>

<sup>78</sup> L. Gratton, *Gestite al meglio il modello ibrido*. Sito Harvard Business Review Italia: [https://edge9.hwupgrade.it/news/market/fujitsu-la-nuova-normalita-dopo-il-coronavirus-lavorare-da-casa-il-piu-possibile\\_90663.html](https://edge9.hwupgrade.it/news/market/fujitsu-la-nuova-normalita-dopo-il-coronavirus-lavorare-da-casa-il-piu-possibile_90663.html)

1. Definizione di ruoli e compiti per aumentare il raggiungimento degli obiettivi: un programmatore strategico necessita di maggiore silenzio e di dover lavorare senza interruzioni anche per molte ore di seguito (muovendosi quindi sull'asse del tempo asincrono), mentre, ad esempio, un team manager ha come obiettivo principale il rapporto con gli altri per coordinare e condividere al meglio tutte le attività (e si muove quindi di più sull'asse dello spazio, che deve essere condiviso e basato sul tempo sincrono).

Nell'ottica di ufficio ibrido, o come definito dalla società "ufficio senza confini", in sede sono stati creati alcuni spazi che possono assumere diversa funzione in base all'esigenza del momento (hub di cooperazione e condivisione con altri team di persona, spazi aperti in grandi città o vicini a stazioni ferroviarie e facilmente raggiungibili, sedi satelliti o uffici condivisi in cui accedere in particolari momenti o per brevi soste).

2. Preferenze dei dipendenti: in un contesto articolato e critico come è quello pandemico, Fujitsu ritiene importante tenere in considerazione le situazioni personali dei propri dipendenti. Soluzioni create a tavolino, infatti, non sempre coincidono con le preferenze dei lavoratori, che potrebbero trovarsi in svantaggio o avere fonti di stress da un'organizzazione che rema contro, ovviamente peggiorando la produttività, il rapporto con i colleghi ecc.
3. Inclusione ed equità: nel venire incontro alle preferenze, sempre per evitare burnout o malumori capaci di nuocere alla produttività, è importante evitare di compiere "ingiustizie" a discapito di determinate categorie rispetto ad altre.
4. Progetti in atto e flussi di lavoro: le preferenze vanno ovviamente coordinate con i ruoli e attività lavorative in calendario non solo del singolo, ma anche dei collaboratori e clienti. La distanza portata da un lavoro totalmente da remoto o ibrido ha reso necessaria un'organizzazione basata sull'implementazione di tecnologie capaci di classificare (grazie all'analisi di tempo e luogo ma anche all'analisi di eventuali compiti "inutili" o "non automatizzati") le tipologie dei vari progetti e catalogarne l'importanza, facendole coincidere anche con gli spostamenti dei team e le dead line in programma.

I top manager di Fujitsu si sono quindi impegnati a creare un ecosistema di spazi in cui ogni dipendente ha scelto come e dove operare secondo le proprie possibilità e preferenze, aggiornando allo stesso tempo in modo preciso e in date specifiche il proprio team manager.

Ciò che ha garantito il successo della nuova impostazione è stata infatti la cooperazione: i team erano soddisfatti e molto più motivati, ed avendo obiettivi chiari da raggiungere erano felici di condividere risultati.

Un altro buon esempio di metodologia Agile applicata in azienda, soprattutto per la centralità delle tematiche trattate, si ritrova nella **Azienda Sanitaria ARNAS Garibaldi** di Catania<sup>79</sup> che ha scelto, per affrontare in modo celere le problematiche emerse durante la pandemia, di abbracciare tale nuova modalità di lavoro per combattere l'emergenza Covid-19.

Obiettivo di ARNAS è stato infatti non solo quello primario di salvare vite umane, ma anche quello di trovare soluzioni "open" e flessibili con cui intervenire nel modo più rapido possibile sulle diverse situazioni, per superare con successo lo scenario portato dall'arrivo del virus nella sanità che è stato ovviamente molto tumultuoso, e non ha dato il tempo a molti di riflettere sulle strategie da mettere in campo.

Fortunatamente, però, l'emergenza produce caos ma anche occasioni per cambiare e mutare le logiche organizzative con la finalità di "migliorare il servizio", e di essere pronti ad un'eventuale nuova ondata di pericolo.

Davanti ad un virus così contagioso, infatti, per un'azienda sanitaria è la dimensione del tempo ad assumere l'aspetto prioritario, ma allo stesso tempo tale dimensione è la più difficile da far rientrare nei processi, e non sempre è possibile seguirla a causa anche di lungaggini burocratiche che creano un netto svantaggio per quanto riguarda il raggiungimento di risultato.

Da qui la decisione di ARNAS di costituire un "Covid team" interfunzionale e multidisciplinare che, attraverso l'alta capacità di delega da parte di una direzione strategica dalla leadership orientata all'innovazione, ha come focus quello di valorizzare talenti, indipendentemente da gerarchie e ruoli predefiniti, per mettere in campo la migliore squadra e raggiungere risultati più efficaci.

Nello specifico, l'azienda mette a disposizione canali comunicativi e bacheche aperti a tutti gli operatori, nei quali chiunque può evidenziare o segnalare nuove procedure più consone, eventuali "scoperte" scientifiche in campo Covid, o nuove prassi o percorsi clinici specifici, superando l'ostacolo di incontri individuali con primari o richieste ufficiali protocollate.

Il modello Agile di ARNAS prevede quindi che tutto ciò di positivo che è stato "scoperto" (prassi, soluzioni, interventi ecc.) per combattere l'emergenza Covid-19 sia condiviso e portato alla luce con l'obiettivo di migliorare le procedure quotidianamente: un modello di collaborazione e condivisione delle esperienze che avviene senza alcuna gerarchia (dal portantino al capo reparto chiunque può contribuire) e in cui tutti sono indirizzati verso l'unico obiettivo finale di "cura" e salvaguardia del paziente.

Un modello flessibile, caratterizzato anche da una visione di "lesson learned" in cui l'eventuale errore non è stigmatizzato ma considerato un valore utile per migliorarsi ulteriormente, e per non ripetere lo stesso sbaglio in caso di situazioni analoghe.

---

<sup>79</sup> F. De Nicola, V. Russo, *La metodologia "Agile" per la gestione Covid nelle Aziende Sanitarie: l'esperienza di Catania*.  
Sito Agenda Digitale: <https://www.agendadigitale.eu/sanita/la-metodologia-agile-per-la-gestione-covid-nelle-aziende-sanitarie-lesperienza-di-catania>

Sempre in campo medico, un altro ottimo esempio di riorganizzazione flessibile e innovativa si ritrova in **Medtronic**<sup>80</sup>, azienda leader nella realizzazione di tecnologie mediche, con oltre 360 sedi nel mondo, di cui sette in Italia.

L'azienda, in seguito all'emergenza pandemica, ha subito abbracciato la tipologia di lavoro Smart e realizzato una campagna di ascolto dei team con la finalità di monitorare l'andamento della produttività, e di ricevere feedback diretti dai propri collaboratori.

Da tale Survey è emerso un quadro molto positivo per quanto riguarda il miglioramento delle performance dei dipendenti e la qualità del lavoro in generale ma anche della loro vita privata, con percentuali sempre superiori al 70%.

Per tale ragione Medtronic ha deciso di continuare la linea dell'Agile Working con l'innovativo progetto "SmartMed", finalizzato a riequilibrare in modo Agile e flessibile la vita tra casa e ufficio, ma anche quella lavorativa tra attività personali o di team.

Inoltre il progetto è finalizzato ad accrescere la reputazione di Medtronic come "employer of choice" e, proprio grazie alla flessibilità di spazio e orari di lavoro offerta dalla società, attrarre nuove generazioni di talenti.

Nello specifico, con SmartMed l'azienda ha rivoluzionato i propri uffici milanesi, eliminando le scrivanie personali (anche dei livelli alti) e realizzando spazi di condivisione prenotabili in anticipo grazie ad un'apposita applicazione interna. La gestione della presenza è stata progettata in modo da essere sempre molto flessibile e, seppur si richieda la presenza in ufficio almeno due volte al mese, il dipendente ha piena libertà di scegliere se operare dall'ufficio tutti gli altri giorni oppure no.

A rendere importante questo progetto, inoltre, la centralità che esso ha dato ad attività di informazione e formazione realizzate prima dell'effettivo lancio e attuazione. Per permettere a tutti i dipendenti di non subire stress o malessere per il repentino cambio di modalità, infatti, Medtronic ha organizzato una seconda Survey ed alcune campagne di richiamo destinate a monitorare eventuali cambiamenti di rotta dell'opinione dei dipendenti.

A tale fase di ascolto hanno fatto seguito azioni mirate di formazione composte da dieci workshop, in cui il progetto è stato illustrato e confrontato con le necessità emerse dall'indagine che hanno contribuito alla ridefinizione e personalizzazione di alcuni processi, in modo da venire incontro a quante più esigenze personali possibili.

Inoltre, a breve l'azienda lancerà ulteriori sessioni destinate ai manager per formarli sulle competenze a loro necessarie per organizzare e gestire al meglio le attività ibride che si verranno a

---

<sup>80</sup> D. De Masi, *Coraggio contro la paura*. Sito LinkedIn: [https://www.linkedin.com/pulse/coraggio-contro-paura-domenico-de-masi/?utm\\_source=sendinblue&utm\\_campaign=NL%20N%2061%20-%20%20Ancora%20sullo%20smart%20working&utm\\_medium=email](https://www.linkedin.com/pulse/coraggio-contro-paura-domenico-de-masi/?utm_source=sendinblue&utm_campaign=NL%20N%2061%20-%20%20Ancora%20sullo%20smart%20working&utm_medium=email)

formare, e per focalizzarsi su una nuova mentalità basata sul raggiungimento degli obiettivi, fiducia e responsabilizzazione dei propri team.

Infine, tutte le informazioni più utili e i risultati relativi a processi, obiettivi e finalità del progetto saranno raccolti nei prossimi mesi in un playbook che sarà scaricabile dal sito aziendale.

Un altro case study interessante, soprattutto per la crescente possibilità di un ritorno in ufficio ibrido e “Phygital”, in cui le abilità Agili dovranno “sdoppiarsi” per coordinarsi al meglio sia con i presenti che con chi connesso a distanza, è quello di **CNH**<sup>81</sup>, gruppo italo-statunitense leader nel settore dei capital goods che opera sui mercati internazionali con attività di progettazione, produzione, distribuzione, commerciali e finanziarie.

In seguito alla pandemia, il colosso mondiale ha scelto di realizzare uno “Smart Office” e ha aumentato la possibilità di scelta dei propri dipendenti riguardo a dove lavorare, con che tempistica e con quali strumenti; allo stesso tempo, ha sdoganato la fisicità classica della propria sede scegliendo di ristrutturare e trasformare i propri uffici in una vera e propria “esperienza sensoriale” fatta di rituali, appuntamenti e luoghi di condivisione per ricreare al meglio coesione e unità tra il fisico e il digitale.

Per coordinare al meglio questa accelerazione, CNH ha strutturato il proprio impianto strategico su cinque specifici punti corrispondenti anche a precise soluzioni di design:

1. Implementazione delle attività in Smart Working o da remoto riducendo la workplace coverage (cioè il rapporto tra postazioni presenti e numero di presenti in ufficio) e creando spazi di appoggio solo temporanei (le cosiddette Touch Point Desk).
2. Realizzazione di team ibridi, tra presenti in ufficio e personale in Smart Working, connessi contemporaneamente con la finalità di potersi interfacciare tra loro in qualsiasi momento grazie a sale tecnologiche.
3. Superamento delle barriere fisiche e gerarchiche in azienda, creando spazi condivisibili da tutti e relazioni basate su dialogo e confronto.
4. Abilitazione di una maggiore flessibilità, sviluppando creatività anche grazie a specifici spazi in cui fare brainstorming.

---

<sup>81</sup> HRC Group, *Il Prisma, Dal Workplace alla Worksphere*. Franco Angeli, 2021.

5. Estensione del senso di “proprietà” dell’azienda, grazie a specifiche scelte di design e arredo, diversificate in base alle esigenze della specifica sala.

Ma non solo, la società ha infatti suddiviso le attività dei dipendenti creando momenti di condivisione fissi durante la giornata, organizzandoli come se fossero un vero e proprio “viaggio”. Tale organizzazione, definita dall’azienda “employee journey”, è stata progettata con la finalità di creare senso di appartenenza e familiarità con l’azienda, poiché permette ad ogni dipendente di svolgere le diverse tappe in spazi sia fisici che digitali sempre condivisi e senza barriere.

Tra i principali appuntamenti ci sono:

- la lettura delle e-mail in uno spazio condiviso in entrata;
- il rito del “morning meeting”, durante il quale si possono avere momenti colloquiali con i colleghi in remoto,
- attività di brainstorming e individuali in un open space.

Infine, per festeggiare la conclusione della giornata, molto apprezzato è il momento del Workcaffè, da condividere con i colleghi sia in presenza che connessi da remoto.

In questa suddivisione a tappe, l’unica figura ad avere a disposizione ancora spazi chiusi, più che altro per questione di privacy, è il direttore, che comunque partecipa attivamente a molti dei rituali previsti dall’“employee journey”.

Quelli ora descritti sono solo alcuni esempi della rivoluzione di mentalità che i nuovi approcci digitalizzati e flessibili stanno portando all’interno delle aziende, e che nei prossimi mesi contribuiranno sempre più alla stabilizzazione di un nuovo stile di management Agile e capace di adattarsi alle diverse necessità di tutti i componenti delle aziende.

## 9. Conclusioni

L’Indagine Desk da noi realizzata ha permesso di raccogliere numerosi dati, a volte anche molto differenziati in base alle diverse situazioni interne o connessi al contesto geografico: questi hanno messo in evidenza come, nonostante siano passati quasi due anni dall’inizio della pandemia, sia ancora difficile per le aziende ad attuare soluzioni univoche sul futuro del lavoro.

Citando un articolo di inizio novembre de *La Repubblica*, intitolato *Da Intesa a Ferrero, sullo Smart Working aziende in ordine sparso*<sup>82</sup>, il dibattito sul futuro è ancora totalmente aperto e il panorama lavorativo è spesso ancora caotico e strettamente connesso all'emergenza pandemica, tanto che ogni azienda ha scelto di adottare un sistema unico e diversificato rispetto alle altre: un contesto mondiale che è stato definito "la Babele dello Smart Working".

Una similitudine evocativa ma non così lontana dall'attuale realtà, in cui il Paese è diviso tra la Pubblica Amministrazione che in seguito alle nuove direttive del Governo ha fatto rientrare in massa i propri dipendenti in presenza (con le proteste e i sit-in che ne sono conseguiti) e un privato a "macchia di leopardo" diviso tra chi si è allineato a tale scelta, chi ha deciso di mantenere lo Smart Working e chi, invece, ha preferito organizzare un modello ibrido.

A tale proposito l'articolo riporta come esempio il caso della filiera italiana di **Stellantis**<sup>83</sup>, che ha scelto di mantenere il 70% dei dipendenti in modalità Agile ma con accesso su prenotazione alle postazioni in ufficio per rispettare i limiti di capienza; ma anche la strategia scelta dalla **Ferrero** di Alba, con una intera settimana in ufficio e una in remoto; o ancora il trend opposto messo in atto dalle **Università** come, ad esempio, quella di Torino che garantisce lo Smart Working solo al 20% dei propri docenti.

Del resto, la moltitudine di esperienze, situazioni, culture e opinioni non sono un ostacolo alla crescita e all'innovazione, ma al contrario è proprio la diversità ciò che arricchisce ulteriormente il dibattito sul tema, rendendo l'Agile Management un Modello vivo e in continua evoluzione. Il pericolo in tempi di crescita e sviluppo non è infatti la sperimentazione o la corallità di idee, ma lo stabilizzarsi (se non, peggio, il fossilizzarsi) su soluzioni rapide e spesso inadatte che impediscono la nascita di nuove esperienze e strategie bloccando, di conseguenza, cambiamenti e possibili innovazioni di valore.

Ciò che l'Indagine Desk ha però maggiormente rilevato è il desiderio comune, a livello globale, di sviluppare un "nuovo normale" capace di portare valore prendendo quanto di migliore la situazione pandemica ha, nel male, portato nel mondo del lavoro; allo stesso tempo, questo aprirebbe la possibilità a maggiori sperimentazioni, spingendo le aziende ad abbracciare modelli di management digitali sia ibridi che totalmente da remoto. Un nuovo modo, questo, di vivere l'azienda e il lavoro manageriale con strategie più Agili e flessibili, che non solo è possibile ma anche efficace: ogni azienda deve solo trovare il Modello di applicazione a lei più adatto in base alle esigenze proprie e dei team.

Nonostante la vastità di situazioni e opzioni, contrariamente a quello che si potrebbe ipotizzare, alcune Linee Guida di attuazione sono però possibili, poiché ogni aspetto dell'Agile ha caratteristiche specifiche e sempre replicabili: alcune di esse, però, devono essere personalizzate per riuscire a

---

<sup>82</sup> M. Giacosa, *Da Intesa a Ferrero, sullo Smart Working aziende in ordine sparso*. *La Repubblica*, edizione 8 novembre 2021.

<sup>83</sup> *Ibidem*.

raccogliere al meglio le esigenze e i feedback interni, e ad organizzare il lavoro in modo efficace e flessibile.

Trovare quale sia tale Modello, e nello specifico i tasselli per confezionarlo al meglio sulla propria struttura e i propri obiettivi, è ora compito dei manager, che devono essere pronti a formarsi proprio su quei tasselli replicabili in ogni situazione e contesto.

Accrescere nuove competenze di organizzazione e gestione dei team basate su condivisione, fiducia e responsabilizzazione dell'operato sarà fondamentale, e importante sarà indirizzare manager e team verso tale visione.

L'allontanamento fisico delle persone e la digitalizzazione dei processi richiederanno infatti lo sviluppo di una nuova centralità "umanizzata" in cui connettersi in posti sia virtuali che nuovamente fisici, in modo ibrido, e questo è un tassello imprescindibile.

Anche organizzare il lavoro per obiettivi e monitorare le operazioni con i giusti strumenti sarà importante, ma pure questa attività dovrà essere regolarizzata da un rapporto diretto e comunicativo tra manager e dipendente, per non causare stress o intimidazioni che possono rallentare il raggiungimento degli obiettivi.

Un cambiamento è richiesto anche alle aziende, considerate come luoghi fisici che dovranno abbandonare il proprio ruolo di uffici intesi come semplici stanze chiuse e separate: gli uffici pertanto dovranno diventare spazi di appartenenza e condivisione di idee e progetti in cui recarsi quando necessario, abbracciando un modello ibrido e condividendo quei valori che ogni persona di un team può portare.

Un Agile Management flessibile, inclusivo e capace di ascoltare e gestire al meglio i team portando valore è possibile e vicino: il compito dei leader sarà di ora accogliere tale nuova "forma mentis", per accrescere quel Valore (legato alla "Scacchiera" del nostro progetto) che gli esseri umani sono capaci di creare anche nelle situazioni più difficili.

## Bibliografia

- A.Bottini, V. Melis, O. Patanè, *Il lavoro agile prepara l'addio all'emergenza: svolta in tre test*. Il Sole 24 Ore, edizione 6 settembre 2021

- Deloitte Insight, *May the Workforce Be With You. The Voice of European Workforce 2020*. Edizione giugno 2020
- *Dichiarazione dei Ministri del Digitale del G20*. Manifesto 5 agosto 2021
- DocuWare, *Digitalizzazione in 90 giorni*. Presentazione slide
- *Dossier Welfare '21*, Speciale Welfare Fortune Italia, edizione novembre 2021
- E. Livini, *Addio cartellino da timbrare, senza orari si produce di più*. La Repubblica, edizione 16 febbraio 2021
- F. Cella, *Fine dello Smart Working? Apple sposta il rientro al 2022*. Corriere della Sera, edizione 21 agosto 2021
- G. Bottero, *Smart Working all'italiana*. La Stampa, edizione 23 agosto 2021
- Harvard Business Review, *Rapporto speciale 2021 formazione manageriale*. Edizione luglio/agosto 2021
- Harvard Business Review Italia, *I tre nodi dell'HR: digitalità, umanità, spazialità*. StrategiQs Edizioni, Milano 2021
- HRC Group, *Il Prisma, Dal Workplace alla Worksphere*. Franco Angeli, edizione 2021
- L. Attolico, *Strategia Lean Lifestyle - Lavorare e fare impresa con più risultati, agilità e benessere*. Hoepli editore, edizione 2021
- L. Dell'Olio, *Il 40% del mondo torna in ufficio da Enel ed Axa si rientra per gradi*. La Repubblica Affari&Finanza, edizione 11 ottobre 2021
- L. Lambert, *Managers, Here's How to Bond with New Hires Remotely*. HBR Working Knowledge, edizione agosto 2021

- M. Galleri, *Cento idee per diventare un vero leader*. Presentazione slide
- M. Galleri, *Coordinare e delegare*. Presentazione slide
- M. Giacosa, *Da Intesa a Ferrero, sullo Smart Working aziende in ordine sparso*. La Repubblica, edizione 8 novembre 2021
- M. Somers, *Why it matters*. MIT Sloan Executive Education, edizione 5 maggio 2021
- M. Zaglio, *Il benessere in azienda diventa strategia di crescita*. Il Corriere della sera, edizione 27 gennaio 2021
- *Making Virtual Work a Win-Win*. MIT Sloan Management Review, edizione estate 2021
- N. Bloom, *Non lasciate che siano i dipendenti a decidere quanto lavorare da casa*. Harvard Business Review, edizione ottobre 2021
- R. Amato, *Parte il "For Working lavoro sempre più flessibile senza orari o reperibilità"*. La Repubblica, edizione 16 aprile 2021
- R. Sarno, *Niente sarà più come prima*. Harvard Business Review, edizione 7 luglio 2021
- Randstad, *Come sviluppare una strategia aziendale resiliente per il 2021*. Presentazione slide, edizione dicembre 2021
- Randstad, *HR trends and salary Survey 2021: Il ruolo dell'HR e la remote leadership*. Presentazione slide, edizione 2021
- S. Cannavò, *Il lavoro a distanza, lo scontro del futuro*. Il Fatto Quotidiano, edizione del 30 aprile 2021
- S. Di Palma, *Social learning, ma anche flessibilità. La formazione sarà la carta vincente*. La Repubblica, inserto Affari e Finanza, edizione 19 luglio 2021

- *The 12 Different Ways for Companies to Innovate*. MIT Sloan Management Review, Vol. 47 n. 3, edizione 2006
- *The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready?*. Microsoft, edizione 22 marzo 2021
- *The Workforce Ecosystem Perspective*. MIT Sloan Management Review, presentazione slide
- Unindustria Perform, *Inside Out Path: Manager e Imprese oltre il Covid*. Presentazione slide
- Valore D, Osservatorio Smart Working Politecnico di Milano, *Da smart a blended working: Come sarà il futuro del lavoro*. eBook edizione 2021

## Sitografia

- *2020 Business Agility Report: Responding to Disruption*. Sito Business Agility Institute: <https://businessagility.institute/learn/2020-business-agility-report-responding-to-disruption/487>
- *6 Trends on the Gartner Hype Cycle for the Digital Workplace, 2020*. Sito Gartner: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/6-trends-on-the-gartner-hype-cycle-for-the-digital-workplace-2020>
- *Accelera i tuoi progetti con Agile*. Sito Try Wike: [https://try.wrike.com/agile-management-it/?targetID=aud-297627576935:kwd-2346264637&&ga\\_campaign=IT+%7c+SRCH+%7c+Audience+targeting+%7c+Broad+%7c+EN+%7c+IT&ga\\_adgroup=124891753179&ga\\_keyword=agile%20program&gclid=EAlaIQobChMIgMSj786I8gIVEOJ3Ch1puwfyEAYASAAEgJdcvD\\_BwE&gclid=aw.ds](https://try.wrike.com/agile-management-it/?targetID=aud-297627576935:kwd-2346264637&&ga_campaign=IT+%7c+SRCH+%7c+Audience+targeting+%7c+Broad+%7c+EN+%7c+IT&ga_adgroup=124891753179&ga_keyword=agile%20program&gclid=EAlaIQobChMIgMSj786I8gIVEOJ3Ch1puwfyEAYASAAEgJdcvD_BwE&gclid=aw.ds)

- *Agile Working: l'evoluzione dello Smart Working.* Sito Salesline: <https://www.salesline.it/smart-agile-remote-working-e-telelavoro>
- Alma Laboris Business School, *Metodologia agile: cos'è, cosa sono Kanban e Scrum, differenza con il metodo waterfall.* Sito Alma Laboris: <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/87-project-management/2334-metodologia-agile-cos-e-cosa-sono-kanban-scrum.html>
- B. Laker, C. Patel, P. Budhwar, A. Malik, *How Leading Companies Are Innovating Remotely.* Sito MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-leading-companies-are-innovating-remotely>
- *Capterra sonda la disponibilità degli italiani al monitoraggio sul lavoro.* Sito B2BLabs: <https://www.tomshw.it/business/capterra-sonda-la-disponibilita-degli-italiani-al-monitoraggio-sul-lavoro>
- D. De Masi, *Coraggio contro la paura.* Sito LinkedIn: [https://www.linkedin.com/pulse/coraggio-contro-paura-domenico-de-masi/?utm\\_source=sendinblue&utm\\_campaign=NL%20N%2061%20-%20%20Ancora%20sullo%20smart%20working&utm\\_medium=email](https://www.linkedin.com/pulse/coraggio-contro-paura-domenico-de-masi/?utm_source=sendinblue&utm_campaign=NL%20N%2061%20-%20%20Ancora%20sullo%20smart%20working&utm_medium=email)
- D. Marini, *Il salto di qualità culturale che serve allo smart working.* Sito Il Sole 24 Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-salto-qualita-culturale-che-serve-smart-working-ADIRbMcb>
- E. Bryniolfsson, G. Petropoulos, *Il boom della produttività è imminente.* Sito MIT Technology Review: <https://www.technologyreview.it/il-boom-della-produttivita-e-imminente>
- E. Pedretti, *Lavoro: il cambiamento è la norma.* Sito Managerialità.it: <https://www.manageritalia.it/it/lavoro/competenze-lavoro-per-manager>
- F. De Nicola, V. Russo, *La metodologia "Agile" per la gestione Covid nelle Aziende Sanitarie: l'esperienza di Catania.* Sito Agenda Digitale: <https://www.agendadigitale.eu/sanita/la-metodologia-agile-per-la-gestione-covid-nelle-aziende-sanitarie-lesperienza-di-catania>

- F. De Nicola, V. Russo, *La metodologia “Agile” per la gestione Covid nelle Aziende Sanitarie: l’esperienza di Catania*. Sito Agenda Digitale: <https://www.agendadigitale.eu/sanita/la-metodologia-agile-per-la-gestione-covid-nelle-aziende-sanitarie-lesperienza-di-catania>
- *Fastweb elimina la timbratura del cartellino*. Sito Fastweb: <https://www.fastweb.it/corporate/media/comunicati-stampa/fastweb-elimina-la-timbratura-del-cartellino>
- G. Rusconi, *Il lavoro agile passaggio obbligato per il worklife balance*. Sito Il Sole24Ore: <https://www.ilsole24ore.com/art/il-lavoro-agile-passaggio-obbligato-il-worklife-balance-AEU4mYZ>
- G.V. Italiano, *Il futuro delle organizzazioni allo stress test di Covid-19*. Sito Mark Up: <https://www.mark-up.it/il-futuro-delle-organizzazioni-allo-stress-test-di-covid-19>
- *Green pass, rientro in presenza e smart working: ecco tutte le tappe*. Sito Governo Italiano: <http://www.funzionepubblica.gov.it/articolo/ministro/24-09-2021/green-pass-rientro-presenza-e-smart-working-ecco-tutte-le-tappe>
- *Il Business Agility Report conferma: le aziende agili reagiscono meglio all’impatto del Covid*. Sito Network Digital 360: <https://www.digital4.biz/executive/business-agility-raziende-agili-reagiscono-meglio-all-impatto-del-covid>
- L. Gratton, *Gestite al meglio il modello ibrido*. Sito Harvard Business Review Italia: [https://edge9.hwupgrade.it/news/market/fujitsu-la-nuova-normalita-dopo-il-coronavirus-lavorare-da-casa-il-piu-possibile\\_90663.html](https://edge9.hwupgrade.it/news/market/fujitsu-la-nuova-normalita-dopo-il-coronavirus-lavorare-da-casa-il-piu-possibile_90663.html)
- L. Hill, *Being a Boss Agile*. Sito MIT Sloan Management Review: <https://sloanreview.mit.edu/article/being-the-agile-boss>
- *L’evoluzione dello Smart è il Near working, il lavoro di prossimità. Cosa succede a Milano, tra Città e logica concentrazionaria*. Sito Chaberton Partners: <https://chabertonpartners.com/it/levoluzione-dello-smart-e-il-near-working-il-lavoro-di-prossimita-cosa-succede-a-milano-tra-citta-15%E2%80%B2-e-logica-concentrazionaria>

- *La ricerca ASFOR-CFMT sull'engagement presentata su Harvard Business Review.* Sito ASFOR: <https://www.asfor.it/notizie/in-primopiano/498-ricerche-news/4876-la-ricerca-sull-engagement-presentata-nel-rapporto-speciale-la-formazione-manageriale-2021-di-hbr>
- M. Boi, *Cambia anche la gestione delle imprese: ecco perché bisogna adottare il modello dell'“Agile Management”.* Sito Tiscali: <https://innovazione.tiscali.it/news/articoli/cambia-anche-la-gestione-delle-imprese-ecco-perche-bisogna-adottare-il-modello-dell-agile-management>
- M. Guerzoni, *Brunetta sullo smart working: «Tutto il lavoro pubblico tornerà in presenza. Ecco come».* Sito Il Corriere della Sera: <https://www.corriere.it/economia/lavoro/21-settembre-17/brunetta-smart-working-lavoro-green-pass-317a5096-174f-11ec-8284-145049fd3f8d.shtml>
- M. Planzi, *Smart Working sì/no: che cosa non vorranno più fare le persone quando torneranno in ufficio?* Sito Digital4biz: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/smart-working-si-no-che-cosa-non-vorranno-piu-fare-le-persone-quando-torneranno-in-ufficio>
- *Manifesto per lo Sviluppo Agile di Software.* Sito Agile Manifesto: <https://agilemanifesto.org/iso/it/manifesto.html>
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Smart Working.* Sito Lavoro Governo: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx>
- Osservatorio Politecnico Milano, *Smart Working, il futuro del lavoro oltre l'emergenza.* Sito Osservatori: <https://www.osservatori.net/it/prodotti/formato/video/smart-working-impatti-covid-video>
- *Our Research.* Sito McKinsey Global Institute: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/all-research>
- *Phygital: cos'è, come funziona e come sfruttarlo per migliorare la customer experience.* Sito Network Digital 360: <https://www.economyup.it/innovazione/phygital-cose-come-funziona-e-come-sfruttarlo-per-migliorare-la-customer-experience>

- S. Denning, *Why Agile Is Eating The World*. Sito Forbes: <https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2018/01/02/why-agile-is-eating-the-world%E2%80%8B%E2%80%8B/?sh=3f7e78b14a5b>
- Sito LaVoce: <https://www.lavoce.info>
- *Smart Working, Covid e futuro: cosa succederà nel 2021*. Blog SIAV: <https://blog.siav.com/it/smart-working-covid-2021>
- *Smart Working dall'eccezione alla regola: nuove abitudini e nuovi approcci al lavoro*. Sito: <https://it.research.net/r/SurveyPostAssessmentSmartWorkingAssessment>
- *Smart Working, il Portogallo dice basta a telefonate e messaggi fuori dall'orario di lavoro*. Sito La Repubblica: [https://www.repubblica.it/economia/2021/11/11/news/portogallo\\_smart\\_working-325938395](https://www.repubblica.it/economia/2021/11/11/news/portogallo_smart_working-325938395)
- T. Emmerling, A. Paul, D. Seyffardt, *5 Behavioral Biases That Trip Up Remote Managers*. Sito HBR: <https://hbr.org/2021/06/5-behavioral-biases-that-trip-up-remote-managers>
- T. Schwartz, *Leaders Focus Too Much on Changing Policies, and Not Enough on Changing Minds*. Sito HBR: <https://hbr.org/2018/06/leaders-focus-too-much-on-changing-policies-and-not-enough-on-changing-minds>
- *Un Digital workplace per i collaboratori: 6 vantaggi per il business secondo Gartner*. Sito Italia Online: <https://www.digital4.biz/hr/smart-working/digital-workplace-6-vantaggi-per-il-business-secondo-gartner-2020>
- *Zoom lancia nuove funzioni per il lavoro da remoto*. Sito Ansa: [https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2021/09/16/zoom-lancia-nuove-funzioni-per-il-lavoro-da-remoto\\_55f4c643-4a09-4a86-af80-7f48394f8dd5.html](https://www.ansa.it/sito/notizie/tecnologia/hitech/2021/09/16/zoom-lancia-nuove-funzioni-per-il-lavoro-da-remoto_55f4c643-4a09-4a86-af80-7f48394f8dd5.html)