

VERSO NUOVE FORME “IBRIDE” DI LAVORO

NEGLI ULTIMI MESI ho lavorato con i manager di molte aziende sulle dinamiche professionali che i due anni da remoto hanno creato e sulle preoccupazioni legate all'imminente – speriamo! – transizione a forme ibride di lavoro. Ecco cosa ne è emerso.

Orientarsi nell'ibrido

Le idee più ricorrenti mi hanno portato a definire una prima mappa con le tappe più impor-

tanti da percorrere per immaginare la nostra vita ibrida.

La prima è energetica: la necessità di ricaricare le proprie pile e lavorare sulla semplicità e la sintesi, come elementi abilitanti di un pensiero più progettuale e meno reattivo.

La seconda, che è parente della prima, riguarda l'autonomia, la responsabilità diffusa, la delega, la perdita di controllo progettata, unica via in momenti complessi per mantenere il controllo.

Una mappa per orientarsi nel futuro del lavoro, che integra in maniera più decisa la fisicità dell'ufficio alla virtualità delle connessioni da altri luoghi

Paolo Antonini
co-fondatore di ArtsFor_



La terza ha a che fare con l'apprendimento, i processi di upskilling e reskilling, quel necessario scendere a patti con l'invecchiamento di ciò che so e la costante ricerca di ciò che so di non sapere o che, addirittura, ancora non so di non sapere. La quarta ci riporta all'importanza del feedback, della gratitudine, del rispetto, della fiducia reciproca. Il lato umano di tutta la vicenda, reso ancora più complesso dalla distanza.

Lunga vita al remote working! O forse no...

Durante questi due anni di lavoro da remoto abbiamo toccato con mano come le esperienze che le persone hanno vissuto siano state estremamente eterogenee, a seconda di esigenze familiari, necessità professionali e inclinazioni personali. Ma anche ora che ci sentiamo sempre più vicini a un momento di nuovo cambiamento, in cui dal total remote si passa a una forma ibrida, le eterogeneità non mancano, polarizzate in due categorie di remote worker: gli entusiasti e gli esauriti.

I primi si sono adeguati al contesto di lavoro da remoto completamente e con soddisfazione, trovando nuovi equilibri professionali, familiari e motivazionali. Sono persone che osservano con poco interesse l'idea di rientrare in ufficio. I secondi, invece, bramano il ritorno a una vita più canonica, ritmata dal rapporto con gli altri.

In mezzo, come sempre, una vasta gamma di sfumature, motivazioni, aspettative, desideri. Se questo è vero, allora il tema dell'ascolto, della gestione della diversità e della capacità di gestire con progettualità le leve motivazionali delle persone diventa un imperativo per le organizzazioni in questa ulteriore fase di transizione.

Tra immaginazione e realtà

Inutile dire che negli ultimi mesi abbiamo fatto esperienza di uno sforzo immaginativo collettivo enorme, producendo fotografie mentali che potessero aiutarci a vedere come sarà fatto il nostro futuro lavorativo. Abbiamo spesso orientato i nostri esercizi di fantasia verso direzioni poco interessanti, concentrandoci, come un gruppo di frati indovini, su elementi davvero lontani dalla nostra sfera di controllo e influenza. Invece, avremmo tante strade super interessanti su cui concentrarci nell'immediato: come faccio a rendere più semplice quel processo/prodotto/servizio? Quali valori vorrei vedere nelle persone che lavorano di fianco a me e quali comportamenti virtuosi voglio influenzare e come? Come posso rendere sempre più soddisfatto il mio cliente? Come posso creare un percorso di sviluppo per me e per i miei collaboratori? Come posso dimostrare vicinanza a clienti, partner, colleghi, fornitori? Se posso permettermi un suggerimento,

l'immaginazione di cui dobbiamo andare a caccia non è tanto relativa a come sarà fatto il lavoro del futuro, piuttosto riguarda noi stessi: "Come faccio io, nel mio piccolo quotidiano, a co-costruire un futuro in cui mi piacerebbe vivere?" dobbiamo chiederci, e coinvolgere chi lavora con noi in questo stesso sforzo di concreta immaginazione.

Progettualità e fluidità

Ci aspetta un ulteriore cambiamento epocale in cui una forma ibrida di lavoro, che integra in maniera più decisa la fisicità dell'ufficio alla virtualità delle connessioni da altri luoghi, prenderà il proscenio. Un contesto più difficile di quelli precedenti, in cui eravamo tutti in ufficio o tutti a casa. Un contesto in cui i progetti personali, nati in questo tempo remoto, dovranno trovare in modo fluido armonia e congruenza con quelli delle altre persone del gruppo di cui faccio parte, anch'esse cambiate per competenze, desideri e aspettative. Avremo quindi bisogno di progettualità e fluidità. La progettualità vive nella capacità di osservare in modo differente il mio lavoro: grazie ad essa mi renderò conto che, nell'arco di una settimana, ci possono essere momenti in cui la mia performance si nutre di silenzio, solitudine, concentrazione e momenti in cui senza scambio, distrazione, confusione, fatica a produrre qualcosa di ricco. E con

un pensiero anticipato posso crear-
mi un mio progetto lavorativo.

La fluidità vive invece nella capa-
cità di negoziare il mio progetto
lavorativo con quello degli altri.
Sempre tenendo ben presente che
la vita lavorativa del 2019 non po-
trà essere ristabilita e che tutti i
nuovi equilibri professionali e
personali che si sono venuti a cre-
are con i due anni di lavoro da
remoto, fra il 2020 e il 2021, non
potranno essere mantenuti. A ten-
dere, saremo in maniera più cor-
posa diffusi in luoghi differenti. E
allora dovremo con fluidità gesti-
re la presenza fisica e la presenza
virtuale (piccolo inciso: per favore
togliamo dal vocabolario la parola
"assenza" per chi non è presente
fisicamente) negoziando fra le no-
stre esigenze e quelle del gruppo
di lavoro, fra il nostro progetto
performativo e quello del nostro
team; inventando nuove forme di
comunicazione e allineamento;
agendo su leve motivazionali dif-
ferenti; sviluppando l'autonomia
dei nostri collaboratori senza di-
mentarci di creare occasioni di
scambio profondo.

Contraddizioni che aiutano a capire

Fluidità è anche la consapevolezza
che in questo percorso affronteremo
tante contraddizioni. Con-
traddizioni che possono essere
faticose, a volte frustranti, altre
difficili da digerire, ma che ci aiu-
tano ad allenare la capacità di ne-

Verso la frontiera del lavoro ibrido

Idee per il lavoro del prossimo futuro

Un ciclo di quattro webinar Cfmt con Paolo Antonini di @Artsfor_, da fruire anche singolarmente in base alle esigenze, per ragionare su alcuni concetti chiave della prossima trasformazione in atto. Quattro rapidi momenti di ispirazione e riflessione che ruotano attorno ad alcune parole chiave che costruiranno l'architettura del lavoro ibrido: autonomia, scambio, fluidità, sintesi.

Il ciclo si pone l'obiettivo di condurre i partecipanti ad acquisire la consapevolezza che è in arrivo un nuovo momento di profondo cambiamento e a riconoscere la necessità di lavorare su elementi di disciplina personale e collettiva che rendano questo passaggio il più fluido e sostenibile possibile, per cogliere le opportunità personali e collettive che l'autonomia, lo scambio, la sintesi e la fluidità possono generare.

4 appuntamenti online, dalle 9,30 alle 10,30

29 marzo

1. Cosa succede quando la responsabilità è diffusa?

Spunti e idee per rendere
più autonomi i tuoi collaboratori

https://bit.ly/cfmt_responsabilitadiffusa

6 aprile

2. Come passare dalla fretta alla sintesi?

Spunti e idee per rendere più
sostenibili le nostre comunicazioni

https://bit.ly/cfmt_frettasintesi

17 maggio

3. Allineamento o scambio? Come funziona la comunicazione ibrida?

Spunti e idee per rendere più
connessi i tuoi gruppi di lavoro

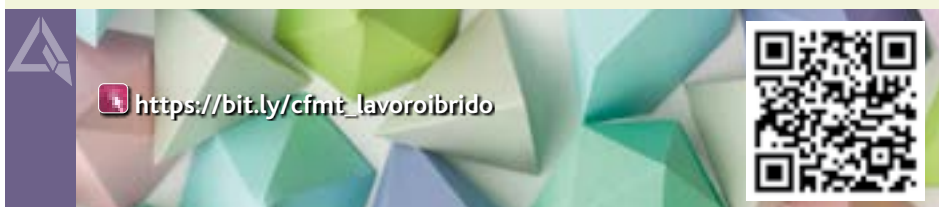
https://bit.ly/cfmt_comunicazioneibrida

15 giugno

4. Be water my friend!

Spunti e idee per promuovere
un approccio più fluido
ai contesti in cambiamento

https://bit.ly/cfmt_bewater



goziare e di leggere le sfumature.
In contesti ultra-lineari le macchi-
ne sono molto più performanti,
come successe nel 1997, quando
l'intelligenza artificiale Deep Blue
sconvolse il mondo degli scacchi,
e non solo, sconfiggendo il cam-

pionissimo Kasparov. Perdonate
la provocazione: ci saranno con-
traddizioni? Evviva! Sono un es-
sere umano e per questo equipag-
giato o equipaggiata con la giusta
sensibilità per abitarle e risolverle.
Sono nel posto giusto. ■