

# Nuove competenze per rimettere in circolo le idee dei lavoratori

DALLO SMART WORKING AL WORKING SMART

Elena Granata e Andrea Granelli

A lungo gli uffici hanno mantenuto un assetto pressoché immutabile: poco più di un sistema di scatole dove il problema più complesso era quello di spostare qualche scrivania. Un'attività elementare di cui si poteva occupare qualsiasi capo ufficio dotato di buon senso. Le imprese più evolute affidavano questo compito a società di architetti. Un immaginario da "megaditta" entrato ormai negli scaffali dell'archeologia aziendale.

Negli ultimi anni molti manager di grandi società si sono convinti che il problema dell'organizzazione degli spazi di lavoro si potesse risolvere con una loro radicale rimodulazione. E così hanno iniziato a togliere le inutili le pareti divisorie e a fare piazza pulita di scrivanie, cassettiere, armadietti, spazi chiusi; per qualche anno, ogni traccia residua di *privacy* è stata messa al bando, obsoleta espressione del capitalismo chiuso che fu; anche le sale riunioni si sono ridotte e sono diventate più simboliche che funzionali.

L'*open space* è parso la panacea liberatrice dalle gabbie di un'organizzazione aziendale rigida e desueta. Spazi fluidi, tempi fluidi, lavoro su mansioni, timidi esperimenti di lavoro agile o *smart working*. La nuova frontiera dell'organizzazione del lavoro nelle multinazionali è passata spesso attraverso una radicale sovversione degli spazi.

In un primo momento si sono mosse le grandi società americane del digitale, poi le aziende creative, infine banche, assicurazioni e istituzioni. Hanno rimesso mano non solo ai loro spazi di rappresentanza, ma anche agli uffici del personale, acclamando la trasformazione degli assetti fisici come la più grande rivoluzione dagli anni Sessanta.

L'esito è stata un'assoluta indifferenza tra scena e retroscena: tutto è scena, tutto è ribalta, tutto è scambio e relazione. Le persone hanno faticosamente imparato a lavorare in un unico grande spazio indiviso, senza fratture visive, senza separazioni, con pavimenti continui sgombrati da ogni possibile orpello e

inciampo, con piccole stanze più raccolte destinate ai manager, interamente trasparenti. Tutto visibile, tutto a vista, tutto perfettamente ordinato, tutto di tutti e nulla di nessuno.

Questa trasformazione degli spazi di lavoro ha riguardato il design degli interni, entro un assetto urbano sostanzialmente stabile e senza stravolgere il sistema delle vite delle persone, ancora legate al tragitto casa-ufficio e ritorno.

La pandemia ha inferto un colpo fatale a quell'impianto di lavoro (in fondo lo stesso sia nella versione uffici-a-scatole che in quella *open space*), costringendo a casa milioni di persone. Sono venuti meno i luoghi stessi del lavoro e il loro senso. È venuta meno l'unità di tempo e di luogo del nostro essere lavoratori: possiamo lavorare in qualunque momento e da qualunque luogo.

Ovviamente questo pone problemi di ordine organizzativo non solo sul fronte delle vite personali, ma anche su quello della vita collettiva di tutta l'azienda e – se non adeguatamente gestito e monitorato – può minare (e in parte lo sta già facendo) anche l'efficacia complessiva del lavoro, il benessere delle persone e il senso di appartenenza all'impresa.

In una prima fase le aziende hanno pensato che si trattasse di organizzare modalità di lavoro temporanee e tutta l'attenzione è stata rivolta a come facilitare il lavoro “da qualunque altro luogo”, fornendo attrezzature digitali e imparando ad abitare le piattaforme di comunicazione e lavoro a distanza.

Ma passare dallo *smart working* a un *working smart* non è automatico né semplice. Non basterà aggiungere nuovi strumenti digitali, dovremo ripensare l'idea stessa di azienda come una “piattaforma relazionale e informativa” che deve tenere insieme, organizzare, facilitare attività di natura diversa. Una piattaforma capace di integrare le tre dimensioni dello spazio lavorativo: quella strettamente spaziale (casa-ufficio-città), quella che ha a che fare con la relazione tra spazio fisico e spazio digitale, quella che armonizza la domanda di spazio personale e l'esigenza di spazi condivisi.

Questo cambiamento radicale dei nostri modi di lavorare destabilizza e stimola il ruolo e le competenze di manager e uffici delle risorse umane, costringendoli a passare da una modalità bidimensionale – saper organizzare al meglio le attività di un personale stabile entro spazi e tempi definiti – a una logica tridimensionale che ospiti spazi/tempi/relazioni, anche eterodosse (che a ben vedere sono il cuore dell'*open innovation*), per spingere un'innovazione senza confini autenticamente eco-sistemica.

Se fino a ora la gestione e l'organizzazione degli spazi poteva essere in qualche modo delegata a tecnici e designer di interni, perché si trattava di ridefinire solo la funzionalità spaziale, oggi si configura una vera e propria competenza di *placemaking* (cfr. Granata, *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*, Einaudi, 2021) o di *place-design*.

È una nuova abilità manageriale che richiede ai *team leader* di saper organizzare al meglio il lavoro della propria squadra (sempre più multi-locata) all'interno delle 3 dimensioni dello spazio, ma sapendosi anche muovere con agilità, grazie alle nuove piattaforme digitali – nella bidimensionalità del tempo: considerato non solo come sincrono, ma anche come asincrono. E ciò grazie a una “digilità” – un’abilità, ma anche un’agilità digitale – che è competenza sempre più indispensabile per guidare il lavoro ibrido senza farsi travolgere. Un aspetto confermato da una recente ricerca diventata libro per i tipi di Harvard Business Review (cfr, Chinotti e Granelli (a cura di), *I tre nodi dell’Hr: digilità, umanità, spazialità*, Harvard Business Review/Strategiqs, 2021) che ha visto coinvolti una settantina fra direttori delle risorse umane, amministratori delegati, *head hunter* e formatori.

Si tratta dunque di sviluppare competenze progettuali che hanno come obiettivo di consentire alle persone di ottenere insieme quello che da sole non potrebbero mai raggiungere, ma in forme e tempi diversi dal passato.

Serviranno allora luoghi di lavoro ibridi e flessibili, ma anche capaci di ospitare quel lavoro protetto e privato (la riscoperta dello spazio intimo della *privacy*) che il “lavoro da qualsiasi luogo” rende difficile alle persone.

Politecnico di Milano e Fondazione Venture Thinking

Kanso e Fondazione Venture Thinking

1 febbraio 2022

Commenti

Nuove competenze per rimettere in circolo le idee dei lavoratori

Dallo smart working al working smart

Elena Granata e Andrea Granelli

Alungo gli uffici hanno mantenuto un assetto pressoché immutabile: poco più di un sistema di scaffole dove il problema più complesso era quello di spostare qualche scrivania. Un attività elementare di cui si poteva occupare qualsiasi capo ufficio dotato di buon senso. Le imprese più evolute affidavano questo compito a società di architetti, in immaginario da "mezzogiorno" entrano ormai negli scaffali dell'archeologia aziendale.

Negli ultimi anni molti manager di grandi società si sono convinti che il problema dell'organizzazione degli spazi di lavoro si potesse risolvere con una loro radicale rimodellazione. Il così hanno iniziato a togliere le inutili le pareti divisorie e a fare piazza pulita di scrivanie, cassette, armadietti, spazi chiusi: per qualche anno, ogni traccia residua di privacy è stata messa al bando, obsoleta espressione del capitalismo chiuso che fu; anche le sale riunioni si sono ridotte e sono diventate più simboliche che funzionali.

L'open space è parso la panacea liberatrice dalle gabbie di un'organizzazione aziendale rigida e desueta. Spazi fluidi, tempi fluidi, lavoro su mansioni, ritmi esperimenti di lavoro agile o smart working. La nuova frontiera dell'organizzazione del lavoro nelle multinazionali è passata spesso attraverso una radicale sovversione degli spazi. In un primo momento si sono mosse le grandi società americane del digitale, poi le aziende creative, infine banche, assicurazioni e istituzioni. Hanno rimesso mano non solo ai loro spazi di rappresentanza, ma anche agli uffici del personale, acciambellando la trasformazione degli assetti fisici come la più grande rivoluzione dagli anni Sessanta.

L'effetto è stata un'assoluta indifferenza tra scena e retroscena: tutto è scena, tutto è ribalta, tutto è scambio e relazione. Le persone hanno, faticosamente imparato a lavorare in un unico grande spazio continuo, senza fratture visive, senza separazioni, con pavimenti continui sgomberati da ogni possibile ostacolo e inciampo, con piccole stanzine più raccolte destinate ai manager, interamente trasparenti. Tutto visibile, tutto a vista, tutto perfettamente ordinato, tutto di tutti e nulla di nessuno.

Questa trasformazione degli spazi di lavoro ha riguardato il design degli interni, entro un assetto urbano sostanzialmente stabile e senza stravolgere il sistema delle vite delle persone, ancora legate al tragitto casa-ufficio e ritorno. La pandemia ha inferto un colpo fatale a quell'impianto di lavoro (in fondo lo stesso sta nella versione uffici-scuole che in quella open space), costringendo a casa milioni di persone. Sono venuti meno i luoghi stessi del lavoro e il loro senso. È venuta meno l'unità di tempo e di luogo del nostro essere lavoratori: possiamo lavorare in qualunque momento e da qualunque luogo.

Ovviamente questo pone problemi di ordine organizzativo non solo sul fronte delle vite personali, ma anche su quello della vita collettiva di tutta l'azienda e - se non adeguatamente gestito e monitorato - può minare (e in parte lo sta già facendo) anche l'efficacia complessiva del lavoro, il benessere delle persone e il senso di appartenenza all'impresa.

In una prima fase le aziende hanno pensato che si trattasse di organizzare modalità di lavoro temperance e tutta l'attenzione è stata rivolta a come facilitare il lavoro "da qualunque altro luogo", fornendo attrezzature digitali e imparando ad abitare le piattaforme di comunicazione e lavoro a distanza. Ma passare dallo smart working a un working smart non è automatico né semplice. Non basterà aggiungere nuovi strumenti digitali, dovremo ripensare l'idea stessa di azienda come una "piattaforma relazionale e informativa" che deve tenere insieme, organizzare, facilitare attività di natura diversa. Una piattaforma capace di tre dimensioni dello spazio lavorativo: quella strettamente spaziale (casa-ufficio-

città), quella che ha a che fare con la relazione tra spazio fisico e spazio digitale, quella che armonizza la domanda di spazio personale e l'esigenza di spazi condivisi. Questo cambiamento radicale dei nostri modi di lavorare destabilizza e stimola il ruolo e le competenze di manager e uffici delle risorse umane, costringendoli a passare da una modalità bidimensionale - saper organizzare al meglio le attività di un personale stabile entro spazi e tempi definiti - a una logica tridimensionale che ospiti spazi/tempi/relazioni, anche eterogenee (che a ben vedere sono il cuore dell'open innovation), per spingere un'innovazione senza confini autenticamente eco-sistemica.

Se fino a ora la gestione e l'organizzazione degli spazi poteva essere in qualche modo delegata a tecnici e designer di interni, perché si trattava di ridefinire solo la funzionalità spaziale, oggi si configura una vera e propria competenza di placemaking (cfr. Granata, Placemaking. Gli inventori dei luoghi che alterano, Einaudi, 2021) o di place-design.

È una nuova abilità manageriale che richiede ai team leader di saper organizzare al meglio il lavoro della propria squadra (sempre più multi-locato) all'interno delle 3 dimensioni dello spazio, ma sapendosi anche muovere con agilità, grazie alle nuove piattaforme digitali - nella bidimensionalità del tempo: considerato non solo come sincrono, ma anche come asincrono. E ciò grazie a una "digitalità" - un'abilità, ma anche un'agilità digitale - che è competenza sempre più indispensabile per guidare il lavoro ibrido senza farsi travolgere. Un aspetto confermato da una recente ricerca diventata libera per i tipi di Harvard Business Review (cfr. Chianotti e Granelli (a cura di), I tre nodi dell'Ir: digitalità, umanità, spazialità, Harvard Business Review/Strategie, 2021) che ha visto coinvolti una settantina fra direttori delle risorse umane, amministratori delegati, head hunter e formatori.

Si tratta dunque di sviluppare competenze progettuali che hanno come obiettivo di consentire alle persone di ottenere insieme quello che da sole non potrebbero mai raggiungere, ma in forme e tempi diversi dal passato. Serviranno allora luoghi di lavoro ibridi e flessibili, ma anche capaci di ospitare quel lavoro protetto e privato (a riscoperta dello spazio intimo della privacy) che il "lavoro da qualsiasi luogo" rende difficile alle persone.

Primo piano di editore: Fondazione Ventura Thinking, Roma e Fondazione Ventura Thinking



I CASI DI PEDOFILIA NELLA CHIESA Il capo dei vescovi tedeschi: «Ratzinger ammetta le sue colpe»

Il presidente della Conferenza episcopale tedesca, monsignor Georg Ratzinger, ha sollecitato le scuse del Papa emerito Benedetto XVI, per il suo comportamento nel caso degli abusi di pedofilia nell'arcidiocesi di Monaco. «Deve pronunciarsi, non deve tener conto di quel che dicono i suoi consulenti e in sostanza deve dire la semplice frase: "Io delle colpe, ho fatto degli errori", ha detto Ratzinger durante un talk show televisivo trasmesso dal canale pubblico ARD.

La logica (e la logistica) di un accordo tra Msc, Lufthansa e Ita Airways

Export e trasporti

Ennio Cascetta e Vittorio Marzano

La proposta congiunta di Msc e Lufthansa per acquistare la maggioranza azionaria di Ita Airways ha - a ragione veduto - suscitato moltissimo interesse nel settore del trasporto e della logistica italiani. Le cifre e i contenuti dell'operazione non sono ancora noti, in particolare l'assetto azionario e il governo della compagnia. Se la quota di Lufthansa fosse di maggioranza, si tratterebbe di un nuovo capitolo della ormai storica competizione tra compagnie aeree. Delta Airlines e Air France (in un primo filio, storicamente interessate al nostro mercato aereo). E però difficile immaginare che Msc entri nella partita solo come sleeping partner, magari interessato a sinergie sul cargo con Lufthansa a scala globale, sulla scia di Maersk (insieme a Msc nell'alleanza 2M) che ha iniziato a presidiare direttamente il trasporto aereo con l'acquisizione della Senator International lo scorso novembre. Di converso, una partecipazione "di controllo" di Msc aprirebbe nuove e inedite prospettive, in tal caso la posizione da prendersi è esattamente il contrario di quanto conveniente per l'Italia. Nel primo caso si tratterebbe di una operazione di integrazione orizzontale (con auspicio economico di scala), nel secondo di una integrazione verticale con economie di scopo.

Ritorniamo che la proposta di Msc/Lufthansa, con un ruolo forte di Msc, si da preferire rispetto a quella di venturieri "puri", per diversi motivi. L'Italia ha la propria economia in buona parte su turismo ed esportazione di beni di fascia medio-alta, e per entrambi i cruciali vantaggi storici e dietro di collegamenti aerei internazionali per passeggeri e merci. In tal caso pensare che oltre il 25% del totale del valore delle esportazioni italiane esca - Un (che peraltro corrisponde appena al 25 in quantità) attraverso le nostre frontiere per via aerea, un dato sottovalutato se si considera che in questa quota non figurano le esportazioni nazionali che partono dagli altri aeroporti europei, Monaco di Baviera in primo luogo, raggiunti tipicamente su gomma. E peraltro ben noto che la profittabilità di una compagnia aerea di bandiera si fonda essenzialmente sui collegamenti intercontinentali - che il prodotto di cargo aereo sia importante per le economie nazionali. Oggi Ita Airways ha una dotazione di 52 aerei, che saliremo a 77 a fine 2023, di cui solo 14 per il lungo raggio: la previsione è di arrivarne a fine 2025 con 302 aeromobili. Per confronto, Air France conta su 370 aeromobili di cui 98 per il lungo raggio; Air France/Klm Cargo opera 15 aerei all'export; Lufthansa opera 282 aerei di cui 28 per il lungo raggio; e Lufthansa Cargo 12 aerei dedicati a lungo raggio. Una fusione con i colossi europei dell'aria richiederebbe Ita Airways a una ben nota condizione di sussidiarietà sia del network aereo, che vedrebbe la maggior parte dei voli intercontinentali passeggeri e cargo operati dagli hub europei del network, sia delle operazioni aeree. Come è noto, le attività di landing e di terra sono state scorporate dalla vecchia Alitalia e non sono entrate in Ita Airways. Molti sono gli esempi in tal senso, due su tutti le acquisizioni delle ex compagnie di bandiera italiana e rivela Airways proprio da parte di Lufthansa. Una presenza maggioritaria di Msc nell'operazione aprirebbe invece scenari inediti di integrazione verticale e consentirebbe in linea di principio di perseguire piani industriali più ambiziosi ed maggior concorrenza rispetto agli altri vettori aerei già presenti sul mercato. Interessante la possibile integrazione con il traffico crocieristico, con evident economie di scopo, nel Mediterraneo ma anche nel Caribico e nel Sud America. Ancora più significativa la possibilità di far crescere il traffico cargo: Msc è ormai il primo vettore container al mondo e offre servizi di trasporto logistici anche a terra, come testimoniano le recenti iniziative di Medlog e Medway, rispettivamente operatore logistico e impresa ferroviaria. Tutto ciò mantenendo base e coda in Italia per diverse ragioni, a iniziare dalla presenza nei terminal container e in home port 12 scalo in diversi porti italiani, da Genova a Gioia Tauro. A oggi non c'è altro operatore nel mondo nella posizione di creare sinergie sia nel mercato crocieristico sia in quello del cargo. Infine, ma non da ultimo, si avrebbe la possibilità di far uscire definitivamente la Alitalia dalla logica di gestione pubblica che negli scorsi decenni ha accumulato numerosi fallimenti a spese dei contribuenti, impedendo alla seconda manifattura e al terzo Paese per provenienza turistica l'Europa di usufruire di servizi aerei di conseguenza di una accessibilità paragonabili a quelli dei nostri competitor più diretti. Certo, sarebbe stato preferibile che questo operatore fosse avvinata vent'anni fa, possibilmente con imprese italiane. Non ne siamo stati capaci, c'è da augurarsi che non si operi anche questa opportunità.

UN RUOLO FORTE PER IL COLOSSO DELLO SHIPPING CONSENTIREBBE DI REALIZZARE PIANI INDUSTRIALI PIÙ AMBIZIOSI

Table with 2 columns: Role and Name. Includes: DIRETTORE GENERALE (Nicola Barboni), VICE DIRETTORE GENERALE (Roberto Marzulli), RESPONSABILI SEZIONI (Giovanni Cacciari, Laura Di Pillo, Mauro Motta, Fulvio Motta, Alfredo Sessa), etc.

Table with 2 columns: Role and Name. Includes: DIRETTORE GENERALE (Luca De Biase), VICE DIRETTORE GENERALE (Luca De Biase), RESPONSABILI SEZIONI (Antonio Caracciolo, Francesco Pardo, Stefano Neri, Giovanni Tognoli, Gianluca Trivino, Nicola Maria Ruffino, Marco De Cosis), etc.

Table with 2 columns: Role and Name. Includes: DIRETTORE GENERALE (Ennio Cascetta), VICE DIRETTORE GENERALE (Vittorio Marzano), RESPONSABILI SEZIONI (Ennio Cascetta, Vittorio Marzano), etc.