

L'arrivo della pandemia, improvviso e devastante, ha richiesto alle aziende una risposta immediata, soprattutto ai problemi determinati dalla mobilità ridotta. E questa risposta c'è stata. Buona parte delle imprese sono riuscite a fronteggiare tempestivamente l'emergenza del *lockdown* forzato, in maniera reattiva, riorganizzando in poco tempo sia a livello tecnologico che a livello organizzativo e contrattuale le modalità di lavoro, per consentire anche un'operatività domestica.

Questa modalità, che ha caratterizzato le fasi iniziali del *lockdown*, ha consentito di dimostrare che il digitale consentiva il lavoro da remoto, anche di attività creative.

Il sistema ha dunque tenuto: la produttività non è sostanzialmente crollata e i servizi critici sono stati garantiti. Non solo; si sono anche diffusi maggiormente comportamenti innovativi, soprattutto negli strumenti della comunicazione digitale, nei pagamenti elettronici e nei sistemi logistici per assicurare la consegna a domicilio. Ma questa adozione forzata ha incominciato a presentare criticità che, nel corso del tempo, sono cresciute in frequenza e rilevanza.

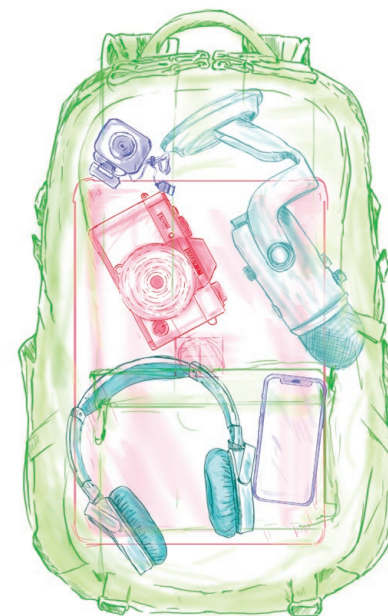
L'obiettivo di questo libro è descrivere il progetto *Beyond the smart work*, un percorso trasformativo che non si è accontentato di gestire l'emergenza né ha pensato, una volta calmate le acque, di ritornare al punto di partenza.

Un per-corso che ha preso le mosse da un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro, certamente forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale, ma approfondito sia da un'analisi critica dell'attuale *modus operandi* (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) che da una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali e del loro impatto trasformativo, fatto di luci ma anche di ombre. Il libro vuole condividere questo per-corso.

DALLO SMART WORK AL WORKING SMART

Abilità e agilità digitali oltre il lavoro ibrido

A CURA DI STEFANO SUSANI, MARIO BASILE E ANDREA GRANELLI



Strategiqs EDIZIONI

A CURA DI STEFANO SUSANI, MARIO BASILE E ANDREA GRANELLI

DALLO SMART WORK AL WORKING SMART



INDICE

Commento introduttivo di Stefano Susani e Mario Basile	Pag. 5
Prefazione di Roberto Tomasi	9
Introduzione di Gianluca Orefice	11
Il progetto “beyond the smart work”... e perché una guida di Stefano Susani, Mario Basile e Andrea Granelli	13
Le trasformazioni in atto nel mondo del lavoro	
La pandemia e la reazione emergenziale dello <i>smart work</i>	
Le premesse per un nuovo modo di lavorare: <i>working smart</i>	
Il progetto <i>Beyond the Smart Work</i> : finalità, metodo e obiettivi conseguiti	
La guida	49
Minute dalle sessioni di diffusione	83
Alcuni approfondimenti	89
A ciascuno il suo (spazio): ripensare il lavoro attraverso i suoi luoghi di Daniele Di Fausto	89
Il cantiere: il progetto nel progetto di Alfonso Femia	101
La sfida del cambiamento culturale e la rivoluzione digitale di Andrea Granelli	111
Evoluzione del progetto	123
Il design team e gli ambassador	125

Le immagini relative a *L'albero della vita* di Taddeo Gaddi, *Kairos*. Il tempo come occasione di Francesco Salviati e *Saturno che divora suo figlio* di Francisco José de Goya y Lucientes sono di proprietà della società Alamy a cui sono stati regolarmente pagati i diritti di immagine per la pubblicazione della seguente guida.

La società Asana Inc ha concesso la pubblicazione della sua tabella a pag. 72

Tutte le altre immagini comprendenti disegni, fotografie, tabelle e schemi sono di proprietà della società Kanso srl e concesse all'Editore per la pubblicazione di questa guida.

Gli autori dichiarano la propria disponibilità a regolarizzare eventuali omissioni o errori di attribuzione.

COMMENTO INTRODUTTIVO

Questo che Vi raccontiamo è un progetto speciale durato più di un anno in Tecne. Fa parte dello sforzo corale che ha creato la società dal niente (a partire da dicembre 2020) e si è appoggiato su radici profonde. Perché abbiamo deciso di affrontare un progetto che cambia il nostro modo di lavorare? Quando ci si chiede il perché di una scelta si può guardare indietro e avanti. Guardando indietro si esplorano le cause: la pandemia, la paralisi, l'incertezza, la cassa integrazione e la difficile continuità, l'appiglio della digitalizzazione, il rientro con il distanziamento sociale, il rientro con le scuole chiuse, la casa ancora affollata. Guardando avanti si esplorano i fini: dare la possibilità di svolgere un buon lavoro indipendentemente da dove ci si siede (asincrono), pensare al lavoro insieme in ufficio come momento dedicato tutto alla condivisione (sincrono), valorizzare il talento con un migliore equilibrio fra tempo del lavoro e tempo libero, usare la digitalizzazione e non esserne usati, diventare i migliori nel nostro campo anche per il nostro stile. Tecne ha il privilegio di essere fatta da un team notevole e creativo, numeroso e unico: non poteva che uscirne qualcosa di buono. Ringrazio anche Mario e Andrea: con loro le idee diventano più chiare.



Stefano Susani
CEO di Tecne

GENEROSITÀ, APPARTENENZA, VOGLIA DI ESPLORARE

Volendo riassumere in poche parole lo spirito che ha animato il team di lavoro che ha contribuito alla guida che trovate di seguito non si potrebbero scegliere parole migliori.

La generosità di chi ha dedicato parte del proprio per tempo per immaginare una rotta alternativa, tra le mille possibili, per orientarsi nelle trasformazioni del lavoro in essere. Un atto di generosità verso il resto dell'organizzazione ma, soprattutto, verso il sé altro, nella consapevolezza che l'ingorgo digitale che tutti viviamo non è una condizione acquisita a cui abbandonarsi ma un fenomeno della vita che "può essere cambiato". Per lavorare e per vivere meglio, in armonia con i propri tempi.

L'appartenenza ad un team ma, in senso ampio, anche ad un gruppo di "pionieri" che armati di zaino digitale e forgiati dalla stanchezza che il post covid ci ha lasciato in eredità, si sono riconosciuti parte di un gruppo di lavoro la cui missione non è un obiettivo aziendale o personale ma fuoriesce dal fisico per entrare a bussare nelle vite reali.



Mario Basile
Direttore HR di Tecne

Ed infine la voglia di esplorare. Esplorare quella "forza complementare" così ben descritta da Daniel Susskind nel suo *Un mondo senza lavoro* e chiedersi come la complementarità tecnologica possa divenire alleata; forza matrigna a cui attingere piuttosto che fonte di stanchezza o di neo-luddismo.

Intorno a questi valori il team Tecne ha lavorato incuriosendosi e appassionandosi progressivamente ad un tema trasversale, neutro, inclusivo.

Una comunità di Persone che ha ri-

sposto presente e che nel suo percorso ha fatto sempre un passo avanti, individuando progressivamente le aree di studio in autonomia per poi arrivare a costruire delle proposte che, prima di essere codificate e scritte, sono state agite e sperimentate nel vissuto quotidiano di ognuno.

Si è così creato un flusso a 4 fasi, ideazione-sperimentazione-osservazione-decodifica, che trova nel documento di seguito riprodotto una primissima forma di raccolta. Uno pit-stop, non una destinazione.

Tale guida vuole quindi essere una prima lettura da agire nel presente ed al contempo da proiettare nel futuro, avviando una rotta che continuerà nei prossimi mesi nell'acquisita consapevolezza che, se i tempi e le trasformazioni in atto relative al modo di lavorare sono mutevoli, anche le proposte per umanizzare il digitale devono esserlo.

Grazie a tutto il team.

Roberto Tomasi

PREFAZIONE

Il gruppo Autostrade per l'Italia ha vissuto, come noto, nei tempi recenti un grandissimo processo di cambiamento, che ha coinvolto tutte le parti dell'organizzazione. È stata una grande sfida, complessa e talvolta anche dolorosa ma assolutamente necessaria, anche perché, nel frattempo, lo stesso mercato e la società si sono fortemente trasformati. La pandemia e la conseguente emergenza sanitaria, la sempre più diffusa rivoluzione digitale, e poi la guerra in Ucraina, che sta cambiando gli equilibri geopolitici e facendo profilare all'orizzonte una crisi energetica, e il sempre più impattante cambiamento climatico.

E questa “poli-crisi”, insieme di tante crisi fra loro interconnesse, ha trovato il gruppo Autostrade più pronto e consapevole di altre realtà rispetto alla necessità di affrontare in modo proattivo cambiamenti radicali.

Siamo quindi entrati in una nuova fase, riaffermata anche dall'acquisizione da parte di Cassa Depositi e Prestiti, che dà al gruppo un ruolo ancora più rilevante per il Paese: gestire, mantenere e innovare un'importante infrastruttura critica, diventando nel contempo un centro di produzione e di irradiazione di innovazione e di buone pratiche gestionali.

E allora diventa centrale il tema della responsabilizzazione e della fiducia, ingredienti fondamentali per alimentare un modello efficace e potente di *leadership*. Senza responsabilità piena, le competenze non fioriscono e la cultura dell'alibi mina le *performance*. Senza fiducia le organizzazioni implodono e la cultura del sospetto spegne ogni forma di entusiasmo e di passione neutralizzando l'*engagement*.

Questo grande cambiamento che il gruppo sta vivendo da almeno un paio d'anni, si manifesta anche nella quotidianità: nel modo in

cui viene allocato il tempo, nella gestione delle riunioni, nell'utilizzo sistematico dei dati e nella pratica intelligente dello *smart work*, non a caso ribattezzato dal progetto *working smart*, perché va oltre la tecnologia e vuole, anzi deve, migliorare non solo l'efficienza e l'efficacia del lavoro ma anche il benessere di chi lavora. In questo percorso di grande cambiamento, sono dunque sempre più centrali il digitale, nelle sue varie declinazioni, e soprattutto i dati, intesi sia come modalità per governare in modo razionale le decisioni, sia come strumento per il monitoraggio sistematico e capillare dei processi e delle infrastrutture, anticipandone le dinamiche e le possibili criticità.

Il digitale non richiede una semplice adozione ma forza il ripensamento complessivo delle pratiche di lavoro. Questo è stato dunque il punto di attacco del progetto. Si è scelto allora di partire da una società del gruppo, Tecne, ovvero l'anima progettuale di Autostrade per l'Italia, per mettere a punto un metodo robusto e su misura, ma facilmente estendibile a tutte le componenti del nostro sistema. Ciò è avvenuto grazie al coinvolgimento diffuso sia della dirigenza che delle strutture operative, sia della direzione Risorse Umane che degli utilizzatori delle tecnologie.

Il nuovo ruolo pubblico del gruppo sopra richiamato ci spinge allora a condividere anche all'esterno le buone pratiche sviluppate all'interno del gruppo. Per questo motivo abbiamo deciso di raccogliere questo percorso sullo *smart work*, sia la guida operativa sia le premesse e ipotesi teoriche, in un libro ad ampia diffusione.

Roberto Tomasi

Amministratore delegato del gruppo Autostrade per l'Italia

Gianluca Orefice

INTRODUZIONE

Il progetto *Beyond the smart work* illustrato in questo libro è stato uno dei cardini strategici del gruppo nel 2022. La scelta di considerarlo un progetto strategico nasce dal fatto che troppo spesso lo *smart work* è stato vissuto come una sorta di risposta automatica all'emergenza pandemica. Noi abbiamo invece ritenuto che un uso efficace e sistematico del digitale e dei dati, unito, più in generale, al poter cogliere al meglio le opportunità offerte dalle trasformazioni degli spazi di lavoro e dai nuovi vincoli di mobilità, richiedessero un approccio più strutturato e sistematico, che potesse anche darci l'occasione per rifondare le pratiche di lavoro legate al mondo digitale.

Il punto di partenza è stata la nuova centralità delle competenze, soprattutto quelle soft, umane, in un'era pervasa dal cambiamento e sempre più satura di tecnologia, con la consapevolezza della grande complessità nel misurare e nel "fabbricare" queste competenze, sempre più necessarie per gestire e orientare le scelte e l'uso delle nuove tecnologie, controllandone nel contempo le derive problematiche.

Le nuove tecnologie, soprattutto quelle digitali, aprono spazi straordinari del fare e del comprendere e vanno usate in modo sistematico, senza però snaturare l'uomo, senza disumanizzarlo. Detto in altro modo, pensiamo che si debba innovare continuamente, ma sempre nel solco della tradizione soprattutto quando la tradizione è stata di successo e ha ispirato i comportamenti aziendali. Per questo motivo è importante il poter misurare queste competenze in modo pratico per renderle facilmente selezionabili. Questo progetto, quindi, si interseca con un altro importante cantiere progettuale: il *badging* delle competenze.

Ma la sfida non è solo misurare le competenze, ma anche costruirle sul campo, affinarle e diffonderle lungo tutte le dimensioni

dell'organizzazione. Per questo motivo nel progetto è stata data molta enfasi all'adozione *smart* di nuovi strumenti come le pillole video, le comunità di pratica, la *mentorship* e gli "zaini digitali". E, *dulcis in fundo*, c'è il problema della diffusione. Un conto è diffondere un sapere codificabile e facilmente verificabile, un conto è diffondere valori, sensibilità, nuove mentalità. È il tema dell'*onboarding*, che non si applica solo ai neoassunti, ma a tutti i membri di un'organizzazione. Il compito di un manager è infatti anche far sì che tutti i collaboratori siano *onboard*, siano cioè non solo allineati agli obiettivi ma in possesso della conoscenza, delle tecniche e della strumentazione necessaria per soddisfare questi obiettivi. Anche questa estensione della nozione di *onboarding*, che diventa quindi un compito permanente di ciascuno e non un'attività estemporanea di alcuni e rivolta solo ai neo assunti, è stato uno degli output di questo progetto.

Un ultimo aspetto è stato particolarmente critico e devo dire anche non banale: la progettazione di modelli operativi non solo efficienti ed efficaci ma soprattutto replicabili anche in contesti molto diversi fra di loro. Nel nostro caso non solo uffici, ma anche cantieri, direzioni di tronco, caselli autostradali. La replicabilità di un modello non nasce per generazione spontanea, ma deve essere cablata, deve cioè far parte delle specifiche progettuali; questo è stato dunque uno dei criteri adottati nel gruppo di progetto.

Finita la fase sperimentale, entriamo adesso nella fase di diffusione, dove l'approccio progettuale, le metodologie, le tecniche, gli strumenti e i "trucchi" più efficaci verranno declinati e testati in altre realtà organizzative, non solo per aumentarne l'utilizzo, ma anche per irrobustire e stabilizzare le intuizioni del primo gruppo di progetto.

Gian Luca Orefice
Direttore Human Capital and Organisation & HSE
del gruppo Autostrade per l'Italia

Stefano Susani, Mario Basile e Andrea Granelli

IL PROGETTO "BEYOND THE SMART WORK"... E PERCHÉ UNA GUIDA

LE TRASFORMAZIONI IN ATTO NEL MONDO DEL LAVORO

Il punto di partenza del progetto è stato assumere il **futuro contesto di riferimento** non in modo reattivo (come reazione, cioè a una situazione emergenziale... che poi rientrerà) ma in modo proattivo, approccio necessario per delineare con maggiore razionalità e lucidità il nuovo contesto competitivo entro cui muoversi. Ciò richiede di ipotizzare e rappresentare una visione del futuro che sarà il punto di partenza su cui costruire le ipotesi progettuali. La nostra visione del futuro si è basata sui seguenti assunti:

- Diffusione sempre più intensa e capillare del digitale e dei dati;
- Trasformazione della mobilità di business e alternanza di fasi di normalità a fasi di riduzione della mobilità;
- Invecchiamento della popolazione con impatti sul mix lavorativo e sulla tenuta del sistema pensionistico;
- Crescente preoccupazione per gli impatti ambientali e climatici;
- Crisi energetica, che porrà grande attenzione ai consumi e alle fonti alternative di energia e influirà anche sulla mobilità lavorativa;
- Crisi economico-sociale, che richiederà sia nuove forme di assistenza che nuove forme di alleanza fra imprese e famiglie per contenere le spese domestiche;
- Crisi geo-politica, che trasformerà rapporti e meccanismi di dipendenza fra Stati.

A fronte di queste rilevanti onde di cambiamento, possiamo guardare alla evoluzione del nostro modo di lavorare nei prossimi

anni essenzialmente in due modi: pensando al tempo breve, un domani o un dopodomani rispetto al presente, oppure concentrandoci sulla durata, reinquadrandoci nell'ambito di una trasformazione di lungo periodo. Di fatto, si tratta di decidere se re-agire o se agire.

Potremmo re-agire, e allora dominerebbe la *Permacrisis*.

Innanzitutto, la pandemia: tra i suoi molti influssi sociali, ha stratonato e mandato in crisi la mobilità e i cicli fisiologici di transumanza e migrazione delle popolazioni urbane e periurbane, ma ha anche rivoluzionato la logistica e assestato un brutto colpo al sistema di commercio tradizionale. Poi la guerra, che ha rivelato, come effetto secondario rispetto alla tragedia del conflitto, la fragilità e la scarsa lungimiranza delle nostre politiche energetiche, così come ha sconvolto gli equilibri geopolitici a tal punto che la globalizzazione ne è stata stravolta e deformata e siamo qui a domandarci se la sua stessa definizione abbia ancora un senso. E l'inflazione, che viene come conseguenza di una ripresa della pandemia e di una reazione all'impennata del costo dell'energia.

Oppure, potremmo guardare alle opportunità e agire. Eccone almeno tre che riteniamo rilevanti.

Un effetto indiretto della pandemia è stata una riconosciuta spinta propulsiva alla digitalizzazione e alla possibilità di comunicazione remota sempre più completa. Per evitare uno choc recessivo, la reazione della EU alla pandemia è stata una iniziativa senza precedenti: impostare e finanziare un piano di trasformazione dell'infrastruttura e dell'industria europea fondato sulla sostenibilità (la cui importanza è determinata dall'emergenza climatica) che da buon proposito è diventata un elemento chiave nella metrica decisionale finanziaria. C'è anche l'effetto di una pausa di riflessione senza precedenti: per almeno sei mesi siamo rimasti chiusi in casa. Per molti è stata una opportunità

di introspezione e di riflessione: una volta ridotto il rumore di fondo, è tornata la voglia di fare qualcosa che abbia senso, per sé e/o per tutti e una grande consapevolezza dell'importanza e desiderio di gestire in maniera diversa il proprio tempo.

A queste componenti di contesto che potremmo definire esogene, ne dobbiamo per forza aggiungere una endogena, che nasce dal nostro essere parte del gruppo Autostrade, che gestisce la più grande rete autostradale europea. La tragedia che ha travolto il gruppo così com'era, il crollo del ponte Morandi, e ne ha innescato una trasformazione organizzativa integrale, ha fatto anche affiorare un problema che gli economisti più radicali sollevavano da tempo, e cioè che, tutti concentrati sui temi dell'economia *mainstream*, per cinquant'anni ci si è dimenticati della cosiddetta economia fondamentale, di quella infrastruttura della vita quotidiana che ha reso il modo di vivere dell'Occidente il punto di riferimento e il modello per tutti gli altri. Lentamente, e inesorabilmente, l'economia fondamentale è diventata trasparente (lo spiegano bene gli economisti del Collettivo per l'Economia Fondamentale, di cui fanno parte molti italiani) e le reti che sostengono la nostra vita quotidiana hanno cominciato a deteriorarsi: le reti idriche, quelle elettriche, quelle di comunicazione, quelle stradali, quelle ferroviarie... ci siamo abituati ad un degrado che va in completa contraddizione con quell'impulso etico e imprenditoriale che alla fine dell'Ottocento e fino agli anni Sessanta del Novecento ha trasformato il nostro modo di vivere e ci ha permesso di raddoppiare la durata della nostra vita. Soprattutto noi di Autostrade, e Tecne in particolare, dobbiamo essere protagonisti di un ritorno a quegli ideali fondativi e reinterpretarli alla luce di tutte le altre trasformazioni in corso, almeno per la nostra parte specifica di rete.

Dal punto di vista del nostro ruolo di gruppo, di gestori dell'infrastruttura e, in particolare per Tecne, che siamo ingegneri della trasformazione e della gestione della stessa infrastruttura, i

temi principali di contesto di cui tener conto sono quindi: una nuova mobilità, digitale e sostenibile; la rigenerazione dell'infrastruttura e la credibilità con cui la mettiamo in atto (che si misura tutta nella nostra capacità e affidabilità nella gestione dei rischi e della sicurezza); la necessità di un approccio ingegneristico più aperto ed integrato: la sostenibilità, la virtualizzazione e, inevitabilmente, l'innovazione, diventano strumenti e componenti del lavoro quotidiano.

La digitalizzazione, infine, pone gli ingegneri di fronte alla sfida dei dati: per noi che siamo progettisti, il dato e l'intelligenza artificiale non possono bastare. L'enumerazione non è sufficiente, il *machine learning* si limita a prendere atto di tendenze, eppure l'ingegneria deve mettere a punto situazioni che garantiscano sicurezza, efficienza ed efficacia: nessun computer potrà sostituire la nostra testa.

Dal punto di vista dei colleghi e della squadra che siamo, il senso, il *purpose*, che può elevare il livello del nostro coinvolgimento sta nella consapevolezza del ruolo che dobbiamo svolgere per riportare la qualità dell'infrastruttura del quotidiano là dove le esigenze delle nostre comunità lo richiedono e se lo aspettano, ma con un plus: spingerci a pensare in chiave di sostenibilità ambientale, economica e sociale e diventare i motori di un cambiamento radicale della mobilità. Più dell'80% del trasporto di persone e mezzi si svolge su gomma, e quasi tutto passa anche per la nostra rete. L'opportunità di dar luogo ad una vera mobilità sostenibile è nelle nostre mani.

Per quanto riguarda il tempo, l'altra componente determinante dell'aspettativa che si è creata dopo la pandemia, la digitalizzazione ci offre degli strumenti potenti, così come l'architettura propone nuovi modelli di vita sul posto di lavoro. Ed è questo il senso del progetto di cui raccontiamo in questo libro.

Nell'arco dei due anni trascorsi della fondazione di Tecne, per rispondere alla trasformazione del gruppo abbiamo raddoppiato la nostra dimensione, assumendo più di cinquecento persone: ingegneri e scienziati. Questa crescita è stata sostenuta da una evoluzione dell'infrastruttura di asset informatici e fisici, dalla riorganizzazione dei percorsi di carriera e formativi. Non poteva mancare un ripensamento del nostro rapporto con l'ufficio e con il cantiere. Anzi, Tecne è diventata un cantiere per sperimentare e strutturare un nuovo modo di lavorare e di fare ingegneria.

LA PANDEMIA E LA REAZIONE EMERGENZIALE DELLO “SMART WORK”

L'arrivo della pandemia, improvviso e devastante, ha richiesto alle aziende una risposta immediata. E questa risposta c'è stata. Buona parte delle imprese sono riuscite a fronteggiare tempestivamente l'emergenza del *lockdown* forzato, in maniera reattiva, riorganizzandosi in poco tempo sia a livello tecnologico che a livello organizzativo e contrattuale per consentire il lavoro da casa.

Questa modalità, che ha caratterizzato le fasi iniziali del *lockdown*, ha permesso di dimostrare che il digitale consentiva il lavoro da remoto, anche di attività creative. Celebri rimasero nella fase iniziale del *lockdown* i video dei concerti, diffusi tramite youtube, dove i singoli musicisti erano sparpagliati in giro per l'Italia (o il mondo); queste performance dimostravano che anche l'allineamento in tempo reale fra esecutori, che si ipotizzava fosse possibile con tutti presenti nella stessa stanza con gli occhi e l'udito liberi di esplorare uno spazio tridimensionale, era possibile anche attraverso la Rete.

Il sistema ha dunque tenuto: la produttività non è sostanzialmente crollata e i servizi critici sono stati garantiti. Non solo: si sono anche diffusi maggiormente comportamenti innovativi, soprattutto negli strumenti della comunicazione digitale, nei pagamenti elettronici e nei sistemi logistici per assicurare la consegna a domicilio. Ed è stato senza ombra di dubbio dimostrato che con il digitale si potevano fare molte cose e soprattutto tutti potevano farle, non solo i superesperti: un grande bagno di concretezza, dunque, che ha forzato anche i “San Tommaso” del digitale a toccare con mano la potenza di questa trasformazione. Ma questa adozione forzata ha in particolare presentato tre criticità.

1. Innanzitutto, è stato da molti preso come un male necessario per fronteggiare una crisi passeggera. “Passata la tempesta” era dunque necessario tornare alle vecchie pratiche consolidate;

2. In secondo luogo, è stato completamente sottovalutato il costo emotivo legato al lavoro da casa: il senso di isolamento, la perdita dell'*engagement* e soprattutto le crepe nella fedeltà all'impresa;
3. Infine, la sfida dell'innovazione. La risposta emergenziale ha permesso di continuare a fare le cose che si facevano già prima, il cosiddetto *Business As Usual*, ma non è stato veramente sperimentato un processo innovativo: ad esempio lanciare nuovi prodotti o servizi, affrontare emergenze di business che andassero oltre le criticità aperte dal *lockdown* forzato.

Tra i tanti motivi di queste criticità c'era il fatto che lo *smart work* non venne studiato e progettato in modo attento e critico ma venne attuato quasi senza pensare, potremmo dire in maniera istintiva quasi naturale, e soprattutto venne attuato in un contesto organizzativo che, volendo usare una celebre espressione di Freud, era già psicopatologico. Moltissime aziende, infatti, anche prima del Covid erano per esempio ammorbate da riunioni interminabili e spesso inutili, con manager poco attenti e sensibili alla dimensione umana del proprio team, con un uso del digitale spesso più per automatizzare quanto già si faceva, che non per fare meglio ciò che si sarebbe potuto e forse dovuto fare. Per non parlare di una scarsissima cultura del dato.

LE PREMESSE PER UN NUOVO MODO DI LAVORARE: “WORKING SMART”

Serve dunque un radicale ripensamento delle pratiche di lavoro, forzato dalla mobilità ridotta e reso possibile dalla rivoluzione digitale, che deve essere però condotto con molta cautela e accuratezza, partendo da un’analisi critica dell’attuale *modus operandi* (soprattutto la dimensione comunicativa e gestionale) e integrandola con una comprensione non superficiale delle tecnologie digitali, includendovi anche la rivoluzione dei dati, e del loro impatto nei contesti umani e organizzativi.

Deve emergere dunque un *next normal*: la nuova normalità, o meglio la “prossima normalità” con la quale ci dovremo confrontare una volta sopita la fase acuta del Covid. “Prossima” in quanto è probabile che non solo sia diversa da ciò che solo fino a ieri consideravamo normalità, qualcosa dunque di non ancora sperimentato, ma in qualche modo in continuità con i processi trasformativi che, in particolare, il digitale stava già attivando nella società. Si potrebbe dire, con una piccola forzatura, che la pandemia ha contribuito ad accelerare il prossimo salto evolutivo della rivoluzione digitale.

Da qui siamo partiti nel concepire e poi realizzare il progetto *Beyond the smart Work*, scegliendo come area pilota l’azienda Tecne, ma con uno sguardo sempre rivolto all’obiettivo finale: **contribuire a indirizzare il nuovo *modus operandi* del gruppo Autostrade.**

Le ipotesi progettuali sono state elaborate partendo da un’analisi profonda delle criticità in essere e da un modello ideale di lavoro che conciliasse produttività e benessere, *team work* e costi/vincoli di mobilità, *tech & touch* (accelerazione tecnologica e lato umano), innovazione e tradizione.

La tecnologia digitale con le sue potenzialità (spesso mischiate a false promesse e problematici effetti collaterali) deve entra-

re nella progettazione del nuovo *modus operandi* in un secondo momento, solo una volta fissato il *blue print* organizzativo e comportamentale. Ovviamente l’innovazione tecnologica apre nuove opzioni che possono dilatare in modo significativo le possibilità a disposizione e va quindi tenuta in considerazione fin dalle prime fasi come strumento abilitante. Ma la motivazione progettuale deve riportare il digitale ad essere mezzo e non fine: mezzo potente, talvolta potentissimo, ma sempre al servizio di un fine, mai fine a se stesso.

Per questo motivo un modo di lavorare si può dire effettivamente *smart* non perché è intriso di tecnologia, perché è moderno e alla moda, ma perché permette di lavorare meglio e di vivere meglio, perché rende possibile il *working smart*. Per questo motivo abbiamo scelto come *payoff* del progetto la frase *da smart work a working smart*.

Per dare corpo a questa aspirazione, abbiamo adottato, dieci specifiche ipotesi progettuali:

1. Serve non una rivoluzione ma un’**evoluzione digitale**. Evoluzione implica progresso, miglioramento, mentre la rivoluzione cerca a tutti i costi discontinuità e novità stupefacenti, ma ci riporta inesorabilmente, come ci insegna il moto degli astri, al punto di partenza;
2. La cifra della trasformazione in atto è la **schermizzazione**... il tutto-tramite-schermo;
3. Non basta una semplice alfabetizzazione digitale, serve una vera e propria **digilità**, connessa anche a un pensiero critico applicato al digitale;
4. Le **riunioni** hanno invaso senza controllo il mondo del lavoro e **vanno seriamente contingentate**;
5. Sta diventando centrale la **qualità emotiva** delle aziende, caratterizzata e alimentata da *soft factor*, a ben vedere sempre meno leggeri e rappresentabili in un **albero delle “soft skill”**;

6. Cuore del nuovo modo di lavoro è una **mentalità agile** (*agile mindset*) staccata però dalla sua matrice software e di micro-programmazione;
7. Serve una **nuova consapevolezza del tempo** che vada oltre la sua misura quantitativa e consenta anche di alimentare i *soft factor* dell'azienda;
8. L'**onboarding** non è più solo percorso per inserire i neoassunti ma diventa una competenza manageriale fondamentale per assicurare la condivisione di obiettivi, valori e saperi e che trae beneficio dall'uso di **zaini digitali**;
9. Un **purpose aziendale** anche potente e ispirativo non mantiene l'*engagement* personale se non si **salda e auto-alimenta con i singoli purpose individuali**;
10. Bisogna utilizzare il potere del digitale per **personalizzare le pratiche di lavoro... ma non troppo**.

Vediamo con maggiore dettaglio le ipotesi meno frequentate.

Innanzitutto la **schermizzazione**. La cifra che caratterizza questo *smart work* nato durante la pandemia non è tanto la digitalizzazione (che era già molto presente nei luoghi di lavoro) né la remotizzazione (dall'invenzione del telefono prima e della posta elettronica poi, lavoriamo abitualmente in remoto). Ma è il "tutto-attraverso-il-video" che caratterizza la nuova ondata digitale: il fatto cioè che siamo sottoposti a una sorta di schermizzazione forzata, dove la complessità e articolazione del mondo esterno si traduce in immagini bidimensionali su un piccolo schermo rettangolare e noi stessi appariamo agli altri incorniciati da uno schermo.

Perfino in molti eventi considerati dal vivo, come ad esempio i grandi concerti di musica rock o pop, i partecipanti vi assistono in presenza, ma guardando i cantanti tramite un grande schermo e ascoltando la loro musica tramite amplificatori audio e casse.

Tutto il lavoro, l'accesso alle informazioni e l'interazione con l'esterno avviene pertanto attraverso questo piccolo e talvolta clau-



strofobico rettangolo digitale, che è anche uno specchio dove noi riverberiamo la nostra immagine nel mondo esterno ripresa da una webcam o postata su un social. Avere tutto il nostro universo lavorativo mediato da questo spazio ristretto e piatto è pertanto la vera sfida delle nuove forme di *smart work* forzate dalla mobilità ridotta.

In secondo luogo, una competenza che la contemporaneità ha reso sempre più necessaria: la **digilità**, e cioè l'abilità ma anche l'agilità digitale. Il digitale inteso non solo come tecnologia che automatizza e connette ma anche come ambiente che produce, collega e valorizza dati e informazioni. Questa competenza digitale non è semplicemente additiva, una ulteriore competenza da padroneggiare, ma è anche, forse soprattutto, trasformativa: rilegge e modifica tutte le competenze disponibili: come gestire, progetti e persone, come guidare costruendo e condividendo visioni e come "capitanare" l'impresa leggendo i segnali deboli del futuro.

La parola è un neologismo creato insieme a Ornella Chinotti per il libro *I tre nodi del mondo HR* (edito da Harvard Business Review Italia, 2021) e nato dalla fusione di digitale e abilità ma anche agilità. La parola vuole porre l'accento sulle competenze che il digitale richiede, su ciò che dobbiamo possedere per muoverci al meglio negli ecosistemi digitali, che non solo deve

richiedere specifiche capacità (abilità) ma deve tradursi anche in comportamenti efficaci (agilità).

Digilità non è l'infarinatura di termini né il prodotto di un semplice addestramento: è il risultato di un percorso educativo. L'alfabetizzazione punta infatti, a insegnare l'ABC, i rudimenti, degli strumenti digitali più utilizzati, mentre è *necessario* costruire comprensione, sensibilità e senso critico nei confronti del fenomeno nel suo complesso.

Non basta conoscere i *trend* tecnologici e le principali applicazioni digitali di moda, i benefici della specifica piattaforma o app, accettando passivamente e acriticamente il racconto dei fornitori, o essere addestrati al suo utilizzo. Un'autentica educazione digitale deve fornire ai manager:

- I criteri obiettivi di scelta di un'applicazione, piattaforma o sistema digitale;
- La conoscenza delle precondizioni di utilizzo e dei potenziali effetti collaterali;
- Gli elementi per costruire *Business Case* realistici;
- I modi e la sensibilità per identificare i lati oscuri e gli aspetti più problematici del digitale;
- La comprensione degli impatti organizzativi, psicologici e linguistici a valle della *Digital Transformation*: cosa deve essere cambiato per usare al meglio le nuove soluzioni digitali.

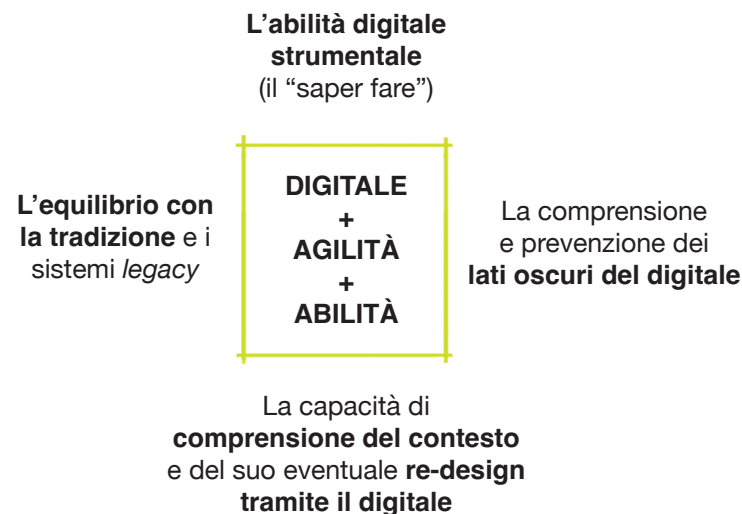
In particolare, è vitale combattere le false credenze, soprattutto quelle relative all'utilizzo e comprendere in profondità, oltre che le specificità, le dimensioni problematiche del digitale. La comunicazione muscolare del digitale sta infatti uccidendo il senso critico e introducendo comportamenti stereotipati e accettati passivamente e acriticamente. Pensiamo ad esempio all'uso "pavloviano" di una eMail sempre più invadente o l'essere perma-

nentemente in riunione, che diventa sempre di più indistinguibile da un'attività routinaria e quindi inefficace.

L'autentica digilità è allora composta da quattro dimensioni:

1. L'abilità digitale strumentale (il "saper fare");
2. L'equilibrio con la tradizione e i sistemi *legacy*;
3. La capacità di comprensione del contesto e del suo eventuale re-design tramite il digitale;
4. La comprensione e prevenzione dei lati oscuri del digitale (il pensiero critico).

Il digitale che tutto invade e tutto cambia e non sempre in meglio, richiede dunque una nuova competenza che unisca una profonda conoscenza tecnica, un'abilità di utilizzo e un dubbio



sistematico; una cultura digitale, dunque, che implica anche un vero e proprio pensiero critico applicato al digitale, capace di porsi frequentemente domande del tipo: “perché questa procedura?”, “quali benefici attesi?”, “quali effetti collaterali?”, “ci sono altri modi per usarla con efficacia?”, “si può farne a meno?”.

E poi la piaga delle **riunioni**. Il fatto è noto; meno frequente è però la volontà di affrontare seriamente e di petto il problema. Noi abbiamo deciso che il tema non era più procrastinabile; l’obiettivo di contingentare le riunioni, nelle loro molteplici forme, in modo radicale è illustrato nella Guida.

Un altro elemento fondamentale è la crescente centralità della **qualità emotiva** delle aziende, che richiede la costruzione di concetti e metriche operative che ne facilitino la gestione e il potenziamento. Per questo motivo abbiamo definito il capitale emotivo che, anche a causa della digitalizzazione e automazione sempre più spinta, diventa forse l’asset più importante dell’azienda. Cosa intendiamo con questa espressione? Visto che una parte del capitale umano, le competenze strutturate e codificabili, verrà progressivamente assorbita dal digitale, è necessario definire meglio il contributo delle risorse umane al valore dell’impresa non limitandola alle competenze tecniche. E quindi diventano sempre più importanti la passione, l’*engagement*, il gioco di squadra, il senso di appartenenza e il benessere collettivo. *Soft skill* e valori che vanno molto oltre l’intelligenza emotiva.

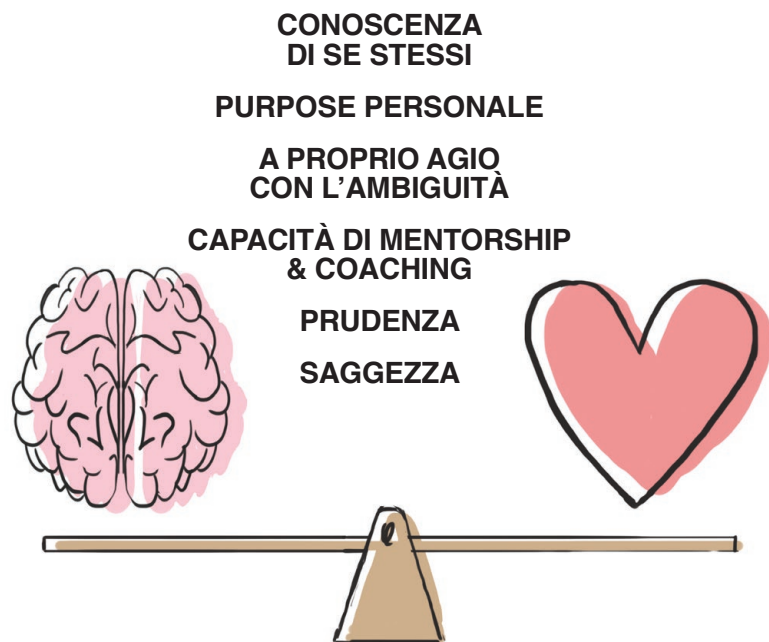
Il capitale emotivo aziendale va visto, pertanto, come uno scrigno che contiene e protegge tutti questi nuovi elementi generativi, e il cui valore eccede oltretutto i contributi dei singoli, superando pertanto la semplice sommatoria dei capitali emotivi dei membri. Il capitale emotivo visto, dunque, come rappresentazione delle competenze propriamente umane, nel senso che caratterizzano l’essere umano, non essendo facilmente rimpiazzabili dalle macchine, e generano senso di comunità. Competen-

ze, dunque, sempre più importanti nell’interagire con il mondo digitale e dei dati (contenendone anche le derive problematiche), nello stabilizzare coltivare relazioni e interazioni e nell’affrontare con successo le crisi che, per definizione, vedono parte della loro complessità nella loro unicità e non riconducibilità a cose già viste.

Questo capitale non solo assicura e rafforza la performance aziendale, ma può diventare l’indicatore della salute emotiva di un’azienda, condizione necessaria per un buon *engagement* fra chi ci lavora, e il misuratore del grado di diffusione delle principali *soft skill*. Le sue determinanti principali sono:

- **Conoscenza di se stessi:** saper (ri)conoscere se stessi e gli altri, e cioè i punti di forza ma anche le fragilità, soprattutto nei momenti di tensione;
- **Purpose personale:** avere un progetto personale coerente con il *purpose* aziendale;
- **A proprio agio con l’ambiguità:** sapersi muovere con naturalezza anche in contesti ambigui, resistendo al desiderio di ridurli a schemi più maneggevoli e già visti e gestendo le relative situazioni di crisi;
- **Capacità di mentorship & coaching:** saper ascoltare, irrobustire e far fiorire i propri collaboratori;
- **Prudenza:** essere sempre vigili e lucidi, soprattutto sotto stress, sapendo dissimulare il proprio pensiero quando necessario e agire nel momento opportuno;
- **Saggezza:** saper relativizzare o generalizzare a seconda del contesto e del momento, senza mai rinunciare a un sistematico, ma costruttivo, pensiero critico e all’intuizione in grado di superare le credenze comuni.

Il cuore del capitale emotivo sono dunque le *soft skill*, le competenze *soft* che una persona di successo, sia professional che manager, dovrebbe possedere. Risulta allora importante usare una rappresentazione potente e intuitiva di questa dimensione.



Per questo motivo abbiamo deciso di usare come schema l'albero delle *soft skill*. Il riuso, in un contesto aziendale di uno schema grafico che risale al medioevo, nasce dalla potenza di questa rappresentazione grafica, che visualizza le competenze in un colpo d'occhio e non come mero elenco ma come insieme strutturato, dove vi sono anche specifiche relazioni fra le parti. Infatti, lo schema mette in luce che queste competenze hanno relazioni specifiche fra di loro: alcune sono fondative (le radici) altre sono il *backbone* dell'abilità professionale (il tronco) e altre ancora sono specifiche declinazioni (le foglie). Gli esempi di rappresentazione che vengono dalla storia dell'arte italiana sono numerosi. Ciò che ci ha colpito e ispirato è stato l'*Albero della vita* di Taddeo Gaddi (1355) nel refettorio del convento di Santa Croce a Firenze.



Questo capitale emotivo non nasce per generazione spontanea: va creato, alimentato e protetto. Per questo motivo è necessario allocare tempo specifico per questo compito e ciò apre a una importante considerazione. Ci serve una nozione molto più ricca e articolata di tempo. Ne parleremo dopo.

E poi la **cultura agile**, un'evoluzione dell'*agile mindset* con l'abitudine alla "multi-pianificazione" (giornaliera, settimanale ma anche annuale, comprensiva delle dimensioni più *soft*) e alla conseguente rendicontazione su "come è andata" e perché qualcosa è andato storto.



La potenza ma anche il limite delle metodologie agili con le varie filiazioni, come ad esempio lo *scrum*, dipende dal fatto che nascono nel mondo delle software house. Non tutte le attività sono assimilabili allo sviluppo software e alle sue caratteristiche come il *divide-et-impera* spinto e l'individualismo del programmatore.

La sfida è dunque ibridare la micro-pianificazione tipica dello *scrum*, ossessionata dalla produttività “zero-spreco”, con meccanismi di pianificazione più *top-down* che includono anche il tempo riflessivo, quel tempo la cui importanza viene richiamata dalla volpe al Piccolo Principe: «È il tempo che hai perduto per la tua rosa che ha reso la tua rosa così importante». (Antoine de Saint-Exupéry, *Il Piccolo Principe*), e gestiscono aspetti più “leggeri”, tipici del capitale emotivo. In questo caso la leggerezza va

intesa come la intendeva Italo Calvino: «la leggerezza non è superficialità, ma planare sulle cose dall'alto, non avere macigni sul cuore». (*Lezioni americane*).

Un capitolo a sé, vista non solo la sua rilevanza ma anche le sue molteplici implicazioni concettuali, meriterebbe la nozione operativa di **tempo**. Nel mondo aziendale il tempo viene infatti visto prevalentemente nella sua dimensione quantitativa. Il tempo che si può (e si deve) misurare, il tempo delle *milestone*, dei tempi di consegna, il tempo-uomo che caratterizza il costo delle attività. Se volgiamo però il nostro sguardo ai tempi antichi, e in particolare all'epoca dove è fiorita la cultura greca, il tempo possedeva anche una seconda importante dimensione: il tempo opportuno. È interessante ricordare come questi due concetti venivano associati a due specifiche divinità, molto diverse fra di loro. Il tempo quantitativo, di fatto il tempo ufficiale e pubblico, era rappresentato da *Chronos*, Saturno per i latini, il dio che mangia i figli per sottometterli e non essere da loro spodestato. Celebre è il quadro di Goya che lo rappresenta (1819-23) esposto al Museo del Prado di Madrid. Questa rappresentazione inquietante dipende dal fatto che il tempo ufficiale ci impone azioni, entra nella nostra vita e, in un mondo sempre più frenetico, arriva a dominarci e a toglierci il respiro vitale.

La seconda forma del tempo è il cosiddetto tempo opportuno, *kairos* per i greci. Era rappresentato come un *daimon* (una sorta di spirito buono, di angelo custode) il cui compito era, invece, di tutelare gli uomini, suggerendogli il momento opportuno in cui agire. La sua importanza nasce dal fatto che non basta avere le competenze.



Un cacciatore può essere abilissimo nello scoccare le frecce con l'arco, ma se non scocca la freccia nel momento giusto non colpisce la preda. Lo stesso vale, per esempio, per la presa di decisioni: quante volte decisioni corrette sono state prese nel momento sbagliato. È interessante la rappresentazione del *kairos* (*occasione* per i latini) scelto dai greci: un demone alato con una folta capigliatura davanti e completamente calvo nella parte posteriore della testa. Efficace è la raffigurazione fatta da Francesco de' Rossi, detto Il Salviati, *Allegoria dell'Occasio* (1555), a Palazzo Ricci-Sacchetti a Roma. Questa strana rappresentazione voleva ricordare che, per coglie-



re il momento opportuno dobbiamo essere vigili e pronti; se impreparati o distratti, l'occasione ci sfugge davanti agli occhi e non possiamo neanche afferrarla per i capelli.

Oltre a introdurre il tempo opportuno, è necessario trovare, all'interno del tempo operativo dove vengono svolte le mansioni richieste, il tempo per costruire il capitale emotivo. Oggi questa seconda dimensione di impiego del tempo è sostanzialmente trascurata e non viene neanche messa a budget. Le persone più sensibili (... ed esperte) trovano comunque il modo per ricavarci uno spazio per questa preziosa attività, ma in generale è necessario costruire nel budget temporale di ciascuno uno spazio progres-

sivamente crescente per gestire ed alimentare il capitale emotivo.

Altro elemento per noi rilevante è stato una riflessione specifica sull'**onboarding**. La criticità di questo percorso soprattutto nei confronti dei neo-assunti, oggi, non è dovuta alla mancanza di tempo dei manager o alla rarefazione dei momenti in presenza dei neo-assunti, ma all'assenza di un processo strutturato di *knowledge management* innanzitutto dei capi stessi, e alla scarsità delle loro capacità di trasferire conoscenza e di fare *coaching & mentoring*.

Infatti, se non sappiamo identificare ciò che è veramente importante (e perché) e se non sappiamo codificarlo in modo da renderlo trasferibile ad altri ... come possiamo fare un *onboarding* efficace e sistematico? Ci ricorda il filosofo Gilles Deleuze in *Différence et répétition* che non impariamo nulla con coloro che ci dicono semplicemente "fai come me". I veri e unici maestri sono coloro che dicono: "fai insieme a me" e che, al posto di proporci dei gesti da riprodurre in modo meccanico, sanno creare segni (con i loro gesti, i loro sguardi e le loro parole) che consentono di affrontare con abilità anche situazioni mai viste prima.

Oltretutto, ogni percorso di apprendimento non può NON domandarsi cosa i partecipanti si ricorderanno (non solo il giorno dopo ma anche anni dopo) e se saranno capaci di riutilizzare, in modo creativo e in contesti differenti, quanto appreso.

La pratica manageriale sempre più diffusa di decidere con le "ultime informazioni che ci vengono in mente" è sempre più pericolosa... soprattutto in un mondo che diventa più complesso ogni giorno di più.

Questa domanda relativa a cosa realmente ricordiamo è resa ancora più urgente da tre fattori cogenti:

1. Esplosione della nuova conoscenza, che rende quanto sappiamo insufficiente;

2. Indebolimento progressivo della nostra memoria biologica, causato dalla perdita fisiologica dei neuroni e diffuso dall'aumento dell'invecchiamento;
3. Inefficacia delle attuali competenze digitali nell'aumentare la conoscenza individuale in quanto costruite basandosi su una semplice alfabetizzazione.

Ma il digitale può dare uno straordinario contributo a questo processo. La sua inefficacia conclamata dipende dal fatto che oggi è stato usato (grazie anche alla spinta gentile dei fornitori ICT) in modo improprio, o perlomeno in modo molto parziale, soprattutto nell'ambito formativo: non come autentico supporto all'apprendimento e riorganizzazione della conoscenza individuale (*eLearning*), quanto piuttosto come ausilio al trasferimento di quanto si vuole insegnare (*eTeaching*). Il digitale sta effettivamente trasformando le nostre vite: l'importante è che rafforzi al meglio anche i nostri processi cognitivi.

La nostra esperienza sarà sempre più condizionata da come interagiranno nel mondo digitale e in quello virtuale. Inoltre dovremo conservare e organizzare i nostri ricordi, spunti e il nostro sapere digitale per averlo a disposizione dovunque e in qualsiasi momento. Per questo dovremo organizzare "in digitale" la nostra conoscenza e lo strumento che consente questa attività è il contenitore digitale dei nostri saperi e della nostra esperienza: in altre parole il nostro **zaino digitale**.

Un contenitore digitale dunque, tipicamente in *cloud*, riempito con tre tipologie di accessori: device, applicazioni software (app) e contenuti. Certamente la dimensione fisica dello zaino, il personal computer, lo smartphone, le memorie esterne, il microfono, la webcam ad alta definizione..., è importante, ma non ne è l'essenza. Possiamo, infatti, sempre usare dei *device* terzi per accedere al nostro zaino. E la stessa considerazione vale per il software. L'aspetto che invece determinerà il vantaggio di un nomade digitale rispetto ai semplici *smart worker* sarà la ricchez-

HARDWARE

- Computer
- Cavi, prese, ciabatte
- Telefono
- Router per il PC
- Collegamento HDMI a TV e proiettore
- Secondo schermo
- Webcam
- File transfer
- Power bank
- Altoparlante Bluetooth
- Portable scanner
- Micro proiettore
- Microfono

SOFTWARE

- Sistema operativo
- Programmi
- Applicazioni

CONTENUTI**LAVORO**

- WIP
- Archivio di lavoro
- Semilavorati...
- Home banking

ISPIRAZIONE

- Immagini
- Letture fatte
- Idee sparse...

CONCENTRAZIONE

- Diverse tipologie di musica
- Vignette
- Aforismi

za e articolazione dei contenuti presenti nel suo zaino digitale, contenuti che gli consentiranno di creare, da ogni luogo e ogniquale sia necessario, un autentico valore aggiunto. Se sto svolgendo un compito creativo devo poter accedere alla mia conoscenza, a ciò che so, che ho imparato, che ho studiato, che mi ha colpito. E devo poterlo fare in modo sistematico.

Questo contenitore personale digitale deve quindi contenere idee, informazioni, pezzi di libri che ci hanno colpito, appunti sparsi e semilavorati su cui stiamo lavorando, ricordi, curiosità: un contenitore dunque realizzato come un vero e proprio sito web personale, uno spazio accessibile dovunque ci sia un collegamento alla Rete.



Lo strumento personale può, forse deve, diventare anche strumento collettivo; e lo zaino digitale di una organizzazione si alimenta dalla crescita continua della conoscenza, parte del suo capitale emotivo. Questa crescita si origina da un approccio sistematico, attivato alla fine di ogni progetto, di analisi retrospettiva che permette di identificare fra la conoscenza utilizzata in quel progetto le nuove componenti, per fare in modo che in un progetto non si reinventi la ruota ma si incrementi questa conoscenza generando valore aggiunto. Questa è la potenza dei semilavorati, che diventano strumento di accelerazione della produttività vista non tanto come velocità reattiva ma come anticipazione proattiva.

Ma perché zaino? Un esploratore esperto non affronterebbe mai un viaggio senza uno zaino con tutto il necessario, anche per gestire gli imprevisti. E, come ci ricorda Ralph Waldo Emerson, «la vita è un viaggio, non una destinazione».

Lo stesso vale per il nomade digitale, in grado di lavorare dovunque e per lunghi periodi. Per questi motivi il contenitore/strumento digitale della nostra conoscenza è sempre più vitale. Questa espressione si origina dalla potente metafora dello zaino, usata da George Clooney nel celebre “discorso dello zaino”, uno dei *climax* del film *Tra le nuvole* di Jason Reitman (2009).

Il passaggio è noto: «Immaginate per un attimo di avere uno zaino sulle spalle, cercate di sentire le cinghie sulle vostre spalle. Ora dovete riempirlo con tutte le cose che avete nella vita. Cominciate da quelle piccole». Non vanno messe troppe cose, altrimenti lo zaino si appesantisce, ma tutte quelle importanti; non solo quelle che sappiamo ci serviranno ma anche quelle che ci potrebbero servire, magari per un'emergenza. Il lavoratore nomade del XXI secolo deve portarsi dunque sempre con sé uno zaino digitale.

In prospettiva la forma e i contenuti dello zaino digitale personale saranno la migliore esplicitazione della competenza posseduta

dalla persona. Analizzare lo zaino è quindi il modo più obiettivo per identificare gli esperti e comprenderne (forse addirittura misurarne) l'ampiezza e autenticità delle competenze, la ricchezza multidisciplinare e le principali fonti di ispirazione. Come scrive efficacemente Marguerite Yourcenar nelle *Memorie di Adriano*: «uno dei modi migliori per far rivivere il pensiero d'un uomo: ricostruire la sua biblioteca».

E infine la centralità non solo di un potente **purpose aziendale** ma del suo collegamento con i singoli *purpose* individuali. In tempi incerti e già caratterizzati da forti discontinuità con il passato prossimo, il motore che caratterizza il ruolo sociale di un'impresa non è tanto (o meglio non solo) ciò che sta facendo, ma ciò che farà. Questo necessario slancio verso il futuro è IL PROGETTO dell'azienda: progetto inteso non in modo banale come insieme di azioni, responsabilità, risorse allocate e *milestone*, ma, come peraltro ci suggerisce l'etimologia della parola, restituito al suo significato profondo di *pro-jectum* che, letteralmente, non indica tanto la descrizione di ciò che si pensa di fare, ma l'atto di coraggio verso il futuro, un *gettare oltre*, un voler superare un grande ostacolo.

Per questi motivi, oggi, il *purpose* è particolarmente importante. Concentrarsi sul *purpose* non vuol dire però avere la testa nel futuro e dimenticarsi dei problemi concreti. Vuol dire affrontare l'oggi con uno sguardo al domani (e un pensiero non nostalgico al passato). Vuol dire occuparsi del futuro, senza pre-occuparsene. Come ha detto l'evangelista Matteo in modo molto più autorevole ed efficace: «Non preoccupatevi dunque del domani, perché il domani si occuperà di se stesso».

Non è però facile costruire uno scopo che venga compreso e fatto proprio da chi costituisce e fa vivere l'azienda, dai suoi *stakeholder*. La principale minaccia risiede in un male che si sta diffondendo in modo capillare: una vera e propria miopia nel-

lo sguardo verso il futuro. Osserva Donatella di Cesare in un interessante articolo (*Il fallimento del futuro*): «L'alba del terzo millennio è caratterizzata da una difficoltà di immaginare il futuro che non ha precedenti nel passato». Questa miopia viene resa ancora più drammatica da una sorta di pulsione distopica, ben colta da un'altra donna, *Annachiara Sacchi*: «Il pianeta si surriscalda... dovremmo concentrarci sul futuro che possiamo creare, invece che sulle cattive abitudini da evitare... Non sarebbe stato lo stesso se Luther King avesse urlato: *Ho un incubo*». (*Clima, la nuova lotta di classe*). È significativo che sia l'intuito e la sensibilità femminile a cogliere con lucidità questa pesante ipoteca sul futuro che ci stiamo auto-costruendo.

Solo uno scopo potente e condiviso può farci superare ogni ostacolo, anche il più minaccioso, e contrastare quella che Papa Francesco ha definito la sempre più diffusa "carestia della speranza". Un *purpose* che ingaggia e armonizza i comportamenti (e quindi i *purpose* individuali) può essere visto come un campo magnetico che orienta gli *spin* delle singole particelle creando coerenza e funzionalità collettive senza irregimentarle in specifici luoghi o movimenti.

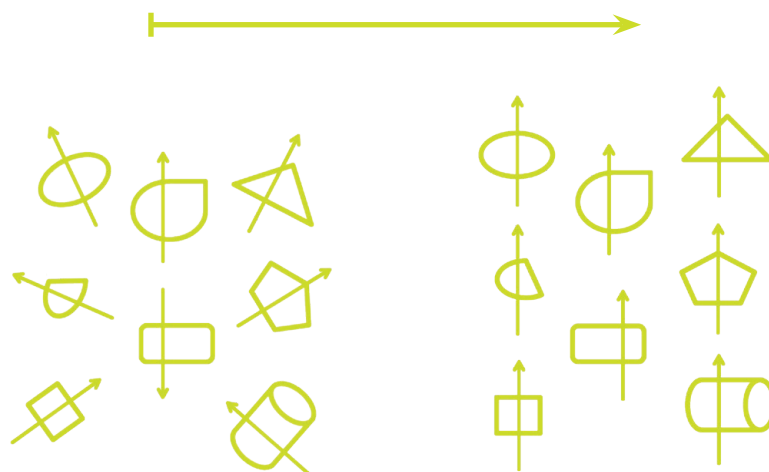
Il grande psicoanalista Viktor Frankl, che ha vissuto personalmente l'esperienza dei lager nazisti, ha studiato i meccanismi che rendono possibile la sopravvivenza anche in condizioni estreme. Analizzando i drammi che avvenivano davanti ai suoi occhi, si rese conto che nel lager tendeva a sopravvivere non chi era più forte, più in salute, o, come avrebbe detto Darwin, chi era più flessibile e adattivo. Sopravviveva invece chi poteva trovare un significato anche nella follia che stava vivendo. In caso contrario finiva per arrendersi, rinunciando a vivere. Per questo motivo, a esergo del suo celebre libro *Uno psicologo nei lager*, ha scelto una frase potente di Friedrich Nietzsche che riassume in modo illuminante la forza del *purpose*: "Chi ha un perché nella vita può sopportare quasi ogni come".

Francesca Ronchin, in un articolo sul Corriere della Sera dove analizza i meccanismi di cooptazione usati dall'ISIS, ci restituisce un'intuizione potente e spiazzante sul potere del *purpose*, del progetto di vita: «L'ISIS dà una ragione per morire a chi non trova ragioni per vivere».

Oltretutto vi è un grande rischio nel non riuscire a formulare un *purpose*, una speranza, un progetto utopistico. Ce lo ricorda Zygmunt Bauman nel suo *La società dell'incertezza*: «Nel nostro tempo postmoderno, i mezzi sono gli unici strumenti di potere rimasti dal campo oramai abbandonato dai fini». Per questo motivo, strumenti potenti come il digitale tendono a trasformarsi in fini e a occupare lo spazio dell'utopia.

PURPOSE INDIVIDUALE

PURPOSE AZIENDALE



IL PROGETTO BEYOND THE SMART WORK: FINALITÀ, METODO E OBIETTIVI CONSEGUITI

Il *Core Team* che ha condotto il progetto ha assunto sostanzialmente tre ruoli, analizzatori, progettisti ed *ambassador*, e i suoi compiti principali sono stati:

1. partecipare alla progettazione delle varie indagini condotte all'interno del progetto;
2. commentare i risultati creando report interni;
3. generare nuove opzioni di uso del digitale;
4. redigere e mantenere la guida;
5. contribuire a disegnare la formazione sia per apprendere che per testarla e usarla come *ambassador*.

La sfida sottesa dal progetto è legata alla costruzione di una vera e propria cultura digitale e lo sviluppo della digitalità non richiede tanto di addestrare all'uso di strumenti quando piuttosto di cambiare punto di vista e mentalità relativi al come fare le cose.

Nella costruzione di un punto di sintesi il percorso compiuto è stato un percorso di co-creazione più che un percorso di definizione, un percorso in cui i diversi partecipanti hanno contribuito a definire il risultato tramite approssimazioni successive in cui il contributo dei membri non è stato solo supportivo ma generativo.

Il digitale non è, infatti, un semplice sapere tecnico ma una conoscenza "incarnata" che unisce tecnicismi e pratiche di lavoro, *hard* e *soft skill*, creando un nuovo modo di lavorare. Il digitale non fa solo risparmiare tempo e luoghi di lavoro, ma ridefinisce la nozione stessa sia di tempo che di spazio.

La creazione di una cultura digitale o digitalità non è dunque un semplice modulo formativo, ma un vero e proprio per-corso che richiede non tanto formatori ma maieuti (*mentor*) esperti di digitale ma anche di leadership, di psicologia e di progettazione organizzativa.

Inoltre, la condizione necessaria per un *remote management* efficace è il riuscire a gestire senza vedere la lavorazione in progress dei propri collaboratori. Questa è forse la sfida più grande per i manager tradizionali.

La gestione agile ed efficace del controllo da remoto richiede allora una sorta di **Request Awareness**, e cioè di consapevolezza di ciò che si è chiesto (o si sta chiedendo) ai propri collaboratori. Nello specifico, ogni volta che viene fatta una (nuova) richiesta, è necessario:

- essere consapevoli che la richiesta sia sensata e fattibile (*reality check*);
- sapere esattamente che cosa deve essere fatto, dove sta la difficoltà, se ci sono dei semilavorati intermedi e quanto tempo serve per espletarla (saper-come-fare).

Solo in questo modo si possono limitare i momenti di interazione a due specifiche tipologie: quelli necessari per verificare lo stato di lavorazione, attuati solo quando si ipotizza che gli *output* (semilavorati o definitivi) siano disponibili, o quelli utili per aiutare il proprio team in caso di potenziali (e previste) difficoltà, sapendo ovviamente come aiutare.

Quei manager, invece, che non sanno bene cosa vada fatto a fronte della loro richiesta o dove si annidano le difficoltà, tendono a voler vedere (toccare con mano come fece San Tommaso) non tanto lo stato e la qualità dell'avanzamento (da cui non saprebbero comunque capire se stare tranquilli o alzare il livello di attenzione), quanto piuttosto il fatto stesso che il team stia lavorando... ignorando quindi sia la pertinenza che la rilevanza e urgenza di ciò che stanno facendo.

La pratica digitale deve inoltre entrare nella vita di tutti i giorni. Deve pertanto trasformarsi da enunciato teorico, da regola organizzativa, da comportamento desiderabile a modalità pratica e quotidiana di utilizzo.

Deve quindi adattarsi agli specifici contesti organizzativi e vestire il più possibile le specifiche caratteristiche delle persone che abitano e operano in questi contesti, senza cadere nella trappola dell'organicità sistemica che genera una necessità di divenire ad una sintesi che per sua natura tende a centralizzare soluzioni.

Oggi semmai l'esigenza delle organizzazioni è diversa in quanto non viviamo più i tempi in cui bastava individuare la migliore soluzione applicabile a tutte le realtà, ma piuttosto la nuova modalità di lavoro che caratterizza questa fase di trasformazione poggia sulla consapevolezza di condividere una bussola che permetta di tracciare rotte in grado di cogliere le specificità dei momenti e le opportunità che le veloci trasformazioni del lavoro rendono possibile.

Sperimentare condividendo un terreno comune sembra quindi essere la cifra stilistica di una fase in cui anche i modelli Corporate devono essere in grado di cogliere le specificità geografiche e culturali per integrarle in un percorso in cui tutti possono rintracciare parte del proprio modo di lavorare ed in senso più ampio del proprio *purpose*.

Per facilitare questo processo serve dunque un viatico, una guida, una collezione cioè di suggerimenti pratici scritti in modo semplice, comprensibile e facilmente divulgabile che nascono da un'osservazione sistematica delle attività quotidiane. Suggerimenti che vengono successivamente razionalizzati, generalizzati, semplificati e soprattutto resi memorabili, cioè ricordabili in modo facile, per guidarci nella loro adozione.

Un manuale pratico, gli amanti della barca a vela lo chiamerebbero portolano, scritto non dagli esperti ma degli utilizzatori per gli utilizzatori che, raccogliendo direttamente dall'esperienza quotidiana le buone e le cattive pratiche, le selezionano valutandone importanza e frequenza, ne semplificano la narrazione e diventano essi stessi ambasciatori nel propagarle all'interno dell'organizzazione.

I benefici della trasformazione digitale orientata da una guida costruita dagli utilizzatori (ma sempre con la regia degli esperti di HR e di IT) sono sostanzialmente tre:

1. consapevolezza delle trasformazioni attivate dal digitale (contrastando stereotipi e luoghi comuni) e del loro divergere dalla precedente normalità;
2. capacità critica di identificare buone e cattive pratiche e soppesarne l'impatto;
3. assimilazione progressiva (grazie all'esplicitazione fatta dalla guida) delle buone pratiche ed eliminazione di quelle non più valide.

La difficoltà (e tempo necessario) nel cambiare il nostro punto di vista (anche sul digitale) dipende non tanto dal comprendere e impraticarsi con le nuove modalità quanto dal dover disimparare quelle vecchie (*unlearn*) scollegandole dal pilota automatico mentale che tende a usarle con naturalezza sia nella quotidianità che soprattutto nelle situazioni di stress.

La guida consente di disegnare e presidiare in modo efficace e stabilizzante l'ultimo miglio organizzativo del processo di cambiamento introdotto dal digitale e forzato dai nuovi vincoli sulla mobilità e gli spazi di lavoro.

Consente inoltre la localizzazione e personalizzazione di indicazioni e suggerimenti sul *new way of working* per loro natura generali.

Completa, infine, il cambiamento dando innanzitutto una visione vivida delle potenzialità trasformative del digitale, continuando un coinvolgimento progettuale nel definire ciò che è considerato desiderabile e fattibile e aggiungendo una fase *disruptive*, a valle del primo disegno, dove si propongono approcci non colti né immaginati ma ben raccontati e soprattutto concreti e quindi imitabili.

Il *transformative Mentor* (*tMentor*) che accompagna questo percorso deve infatti usare tutte e tre le leve argomentative a disposizione (*logos, pathos, ethos*) per convincere della necessità e direzione del cambiamento e soprattutto deve fare leva sulla propria credibilità e storia personale per innescare un comportamento imitativo “si può fare”.

In particolare, la gestione della dimensione emotiva, centrale in ogni processo di grande cambiamento, deve cogliere e sciogliere i nodi emotivi legati alla paura del cambiamento, dal lutto per abbandonare situazioni note al disagio per entrare in luoghi mai visti e non controllabili a priori.

Gli stoici si sono molto occupati di **cambiamento di mentalità**: per facilitare il ricordo e la riflessione guidata presentavano dogmi e punti fermi in modo sistematico con formule brevi e icastiche, per permettere al discepolo di cogliere con una specie di intuizione unica l'essenziale della dottrina e averla più comodamente sottomano: un “oracolo manuale”, dunque, e cioè uno strumento facile da consultare e da avere sempre a portata di mano (oggi diremmo a distanza di click). Per questo motivo il celebre libro composto di 53 precetti pratici della dottrina morale stoica e scritto dallo stoico Epitteto, esponente dell'ultima stoa (I-III sec dC), si chiama manuale (in greco *Encheiridion*): non perché fornisce indicazioni operative ma perché significa letteralmente “oggetto che si tiene in mano”, e dunque sempre accessibile.

Un nucleo molto concentrato di suggerimenti, buone pratiche e trucchi capace di avere una forte efficacia psichica, maneggiabile con naturalezza e sempre sottomano per produrre una maggiore e continuativa forza persuasiva (necessaria per un'evoluzione del punto di vista), grazie anche a una efficacia mnemotecnica: brevi sentenze in una forma che colpisce.

L'evoluzione del punto di vista sul digitale richiesto dalla digitalità è dunque un percorso lungo e assimilabile a quello fatto

dai discepoli che entravano nelle scuole stoiche.

È certo una sfida impegnativa ma ineluttabile: riuscire a tenere insieme buone pratiche e nuovi modelli di funzionamento, scopi individuali ed organizzativi nella consapevolezza che non esiste una soluzione ma modalità diversificate e generative per permettere ad ognuno di sperimentare continuando a perseguire il proprio senso individuale ed organizzativo.

Un viatico certo la cui sottostante è la messa a terra di una co-visione comune non immutabile ma in grado di cogliere le opportunità che la digitalità ci mette a disposizione creando valore di appartenenza per l'intera comunità organizzativa.

Last but not least vi è un ultimo aspetto che ci ha accompagnato in tutto il progetto; potremmo quasi vederlo con una sorta di filigrana del progetto stesso: la sua facile **replicabilità** o meglio la sua naturale **estendibilità**. Intesa non come un semplice valore aggiunto, una sopravvenienza ma come un vero e proprio elemento fondativo del progetto stesso, una sua dimensione consustanziale.

Un progetto diventa naturalmente estendibile se al suo interno possiede gli enzimi della replicabilità: specifici elementi progettuali che non cercano l'unicità ma la generalizzazione, che non fanno leva su eroi che devono affrontare situazioni estreme, ma su persone colte nella loro quotidianità, che non si concentrano sulle azioni più sofisticate ma sui comportamenti più ordinari e tipici. E soprattutto un progetto dove si affronta da subito e di petto il tema della paura del cambiamento (acuito dalla rivoluzione digitale) e delle sue manifestazioni più ingannevoli e nascoste, come per esempio il negazionismo.

Per questo il piano di lavoro non deve mai essere il più efficiente e il più rapido ma deve consentire gradualità e soprattutto *early win*, piccoli successi il cui conseguimento può talvolta ritardare l'andamento complessivo del progetto ma è fondamentale per

dare fiducia, per dimostrare non solo che si può fare, ma che tutti possono farlo, non solo gli esperti.

Inoltre, è fondamentale sia la qualità, assortimento e motivazione del *project team* sia la disponibilità di strumenti pensati apposta per il percorso e in continuo adattamento migliorativo, grazie anche al sistematico pensiero critico “si può sempre fare meglio” adottato dal team.

Infine, un percorso di cambiamento è autenticamente estensibile se vale la pena estenderlo: deve avere prodotto un successo evidente non solo perché ben raccontato ma perché realmente vissuto dalle persone coinvolte.

Daniela Rinaldi

LA GUIDA

Cosa è questa guida

Il nuovo modo di lavorare digitale via remoto ti dà grattacapi?

Vorresti ottimizzare il modo in cui usi il tempo, e ridurre il numero di riunioni?

Sei affascinato dalla trasformazione digitale che stiamo vivendo e ne vorresti fare pienamente parte?

Sei un neoassunto e vorresti capire meglio come funzionano le cose in TECNE?

Questa guida fornisce una prima risposta a queste domande, dandoti una **bussola** su come ci comportiamo in TECNE e sulle linee guida che seguiamo.

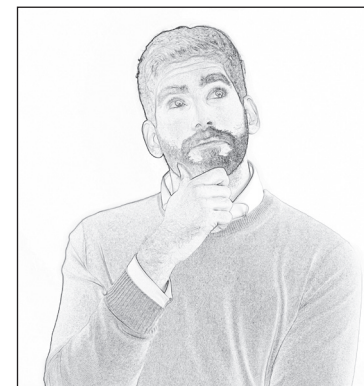
È una collezione di suggerimenti pratici, nati da un'osservazione sistematica, condotta da un gruppo di colleghi e nata sulla base delle vostre indicazioni emerse da un sondaggio, delle buone e cattive pratiche svolte nelle attività quotidiane e che sono state successivamente razionalizzate, generalizzate, semplificate e soprattutto rese memorabili, e cioè ricordabili in modo facile per guidarci nella loro adozione.

Di fatto, è la **mappa di come vogliamo lavorare** per raggiungere la **nostra missione** e per avanzare nel **processo di innovazione** e trasformazione digitale che stiamo vivendo.

Non è tuttavia una mappa statica, ma si propone come un documento “vivente”, in continua integrazione e metamorfosi.

Alcune regole ti sembreranno scontate perché così radicate nella nostra cultura da essere diventate invisibili.

Altre ti sembreranno nuove, perché frutto del nostro nuovo modo di lavorare. In ogni caso, ti invitiamo ad adottarle e di aiutare altri colleghi a farlo.



CAPITOLI DELLA GUIDA

Per rendere questo modello efficace, abbiamo bisogno di essere allineati e consapevoli di come lavoriamo rispetto ai seguenti temi:

1. GESTIRE (E RIDURRE) LE RIUNIONI

2. PIANIFICARE E GESTIRE IL TEMPO

3. GESTIRE LA CONOSCENZA PERSONALE

4. COMUNICARE CON IL DIGITALE

5. CONDIVIDERE CONOSCENZA

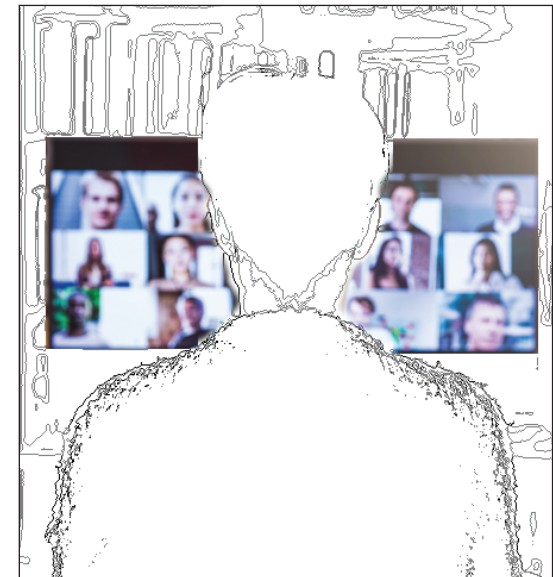


1. GESTIRE (E RIDURRE) LE RIUNIONI

La sfida. Radiografia delle riunioni nel contesto attuale

Nel contesto attuale, le riunioni hanno le seguenti caratteristiche:

- sono condotte prevalentemente in **digitale** (o *all-digital* oppure, se ibride, una parte rilevante dei partecipanti è da remoto e i contenuti illustrati utilizzano supporti digitali);
- **invadono le agende** e si avvicinano una dopo l'altra quasi **senza soluzione di continuità**;
- lasciano l'**amaro in bocca** perché tendono ad essere sempre più **inefficaci** (rispetto al tempo dedicato) e talvolta addirittura inutili;
- spesso risultano essere **modi (costosi)** per condividere conoscenza e punti di vista invece che per decidere o lavorare insieme;
- hanno un **unico format** anche se le tipologie di scambi informativi e di azioni, sia durante che a valle della riunione stessa, sono molto diverse;
- d'altro canto, se fatte online, sono un buon modo per ridurre i tempi di spostamento e le trasferte.



NON TUTTE LE RIUNIONI SONO UGUALI

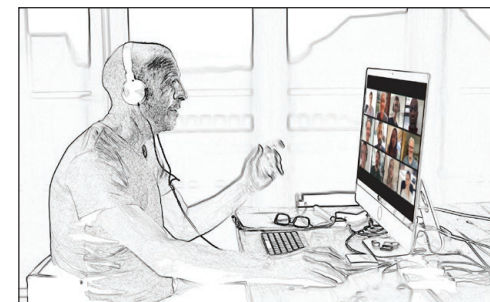
Nonostante siano spesso considerate alla stessa stregua, le riunioni hanno caratteristiche diverse a seconda che siano:

- A. Per **decidere** (es. riunioni strategiche, riunioni di board);
- B. Per **controllare e pianificare** (es. SAL, riunioni di pianificazione, riunioni di coordinamento cantiere...);
- C. Per **produrre** (un documento, una relazione, un nuovo approccio al mercato,...);
- D. Per **formare** (un neoassunto o un gruppo cross-funzionale su nuove competenze...);
- E. Per **illustrare** (riunioni di avvio di un progetto,...);
- F. Per **confrontarsi** (es. convention aziendali, incontri cross-funzionali);
- G. Per **dare** feedback (es. riunioni a due per feedback di carriera).



IL NOSTRO APPROCCIO PER GESTIRE AL MEGLIO LE RIUNIONI

In TECNE abbiamo deciso di adottare alcuni principi chiave, **comuni a tutti** i tipi di riunione e alcuni **suggerimenti specifici** per quelle più frequenti, poiché sappiamo che ogni tipo di riunione ha le sue caratteristiche specifiche, che variano anche in base alla maturazione del processo a cui si riferiscono, ad esempio:



- all'inizio di un **nuovo processo** o progetto sono necessarie **riunioni informative** al fine di rendere edotti i colleghi del da farsi;
- nel caso di processi o progetti consolidati, invece, evitiamo riunioni informative, anticipando la fase di interscambio a monte di una riunione decisionale, attraverso **strumenti di condivisione delle informazioni** aziendali (es. *OneDrive*, *SharePoint*, ecc.).

KPI (Key Performance Indicators)

Per misurare l'efficacia nelle riunioni, dobbiamo guardare a:

- *Numero di riunioni che riusciamo a **non fare**;*
- ***Riduzione del costo della riunione** (dato dal costo delle persone coinvolte);*
- ***Abilità nel tenere a bordo persone che non partecipano alla riunione** attraverso altre modalità (es. Condivisione materiali e registrazioni video, memo, lavagne visuali).*

LE 8 REGOLE BUONE PER LE TUTTE LE RIUNIONI

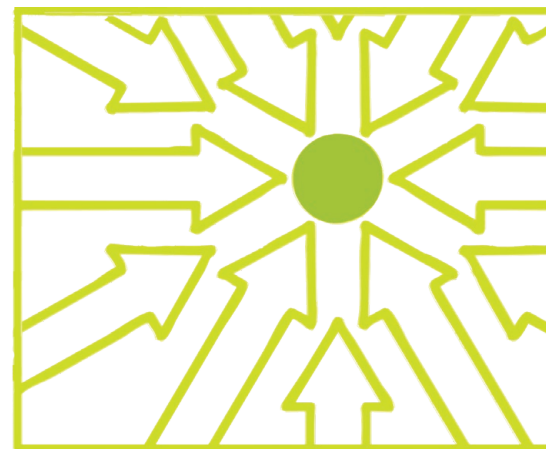
1. In **TECNE** crediamo che le riunioni debbano essere **poche e brevi**, poiché comportano un **costo in termini di persone, tempo e impegno**;
2. Ci chiediamo sempre **se la riunione** che stiamo per convocare è veramente necessaria o se possiamo ottenere gli stessi risultati usando documenti condivisi, chat o una nota via mail;
3. Non crediamo che l'importanza delle riunioni dipenda dal numero dei partecipanti: chi convoca deve chiedersi **chi sia fondamentale** e chi partecipa deve **contribuire con la propria attenzione e partecipazione attiva**. Verifichiamo preliminarmente il ruolo degli invitati e minimizziamo la presenza di partecipanti non necessari;
4. **Esplicitiamo l'obiettivo della riunione** e **condividiamo** eventuali **documenti a supporto** affinché i partecipanti arrivino preparati all'incontro;
5. Crediamo che **verificare il calendario di un collega**, cercando di non inserire riunioni a ridosso le une dalle altre, sia una cortesia e una pratica di efficace collaborazione;
6. Evitiamo di convocare e accettare riunioni **al di fuori dell'orario elastico** (9.30-13.00 e 14.00-17.00). Qualora questo fosse necessario per delle urgenze, crediamo sia necessario avvertire i colleghi almeno il giorno prima e concordare l'effettiva disponibilità;
7. Non invitiamo mai un collega con **convocazioni estemporanee**, in una riunione dove è in corso una registrazione;
8. Una buona riunione crediamo sia tale se, alla fine, ognuno saprà quale sarà il **prossimo passo**.

*In **TECNE** riconosciamo 3 ruoli in una riunione*

1. *Chi convoca;*
2. *Chi contribuisce;*
3. *Chi ascolta passivamente.*

... E LE 8 REGOLE PER ESSERE UN BUON PARTECIPANTE

1. **Leggere i materiali** preparatori **prima** dell'incontro;
2. Arrivare con **puntualità**;
3. Se in videochiamata, quando presenti molti partecipanti, **silenziare il microfono** e tenere per quanto possibile, le **telecamere accese**;
4. **Alzare la mano** per intervenire;
5. Rimanere **focalizzati sugli obiettivi** oggetto della riunione e rimandare ad altri incontri, gli altri temi non oggetto;
6. Cercare di **essere contributivi** attivi in quelle riunioni che ce lo richiedono;
7. Cercare di **essere sintetici** negli interventi affinché tutti possano partecipare;
8. Focalizzarsi sui **prossimi passi** e assicurarsi di sapere chi fa cosa quando.



TIPI DI RIUNIONE | RIUNIONI PER PIANIFICARE E CONTROLLARE

Queste riunioni hanno come obiettivo la **buona gestione del tempo** e delle attività dei collaboratori ad un progetto o dei membri di un team.

Tipicamente:

- Sono **convocate** e moderate dal **responsabile** dell'attività;
- Durano fino a **60'**;
- Evitare la **presenza dei solo auditori**;
- Possono essere **in presenza o da remoto**: qualora si fosse tuttavia in presenza, è bene spostarsi in una sala invece che rimanere alla propria scrivania usando TEAMS;
- Le **sale** più adatte per questo tipo di riunioni sono di **piccola e media dimensione**, sempre da prenotare per il solo tempo necessario all'incontro;
- Lì dove si condividono documenti, prima dell'incontro, è sempre meglio usare **iperlink e onedrive** così da evitare allegati: si suggerisce di usare l'invito su calendar per aggiungerli;
- Si suggerisce di usare lo **strumento ASANA** per tracciare attività ed avanzamenti, o altre **modalità agili e flessibili** per programmare e segnare attività, annotazioni e osservazioni;
- Essenziale per entrambe, è **individuare il prossimo passo**: (*Chi, Fa, Cosa, Quando*) e dividerlo brevemente ad eventuali assenti. **Ufficializzarlo**, nel caso ce ne fosse bisogno, con un verbale.

TIPI DI RIUNIONE | RIUNIONI PER PIANIFICARE E CONTROLLARE

Riunioni di Pianificazione di team

- *Ti suggeriamo di indirne una settimanalmente;*
- *Per uffici, team o squadre piccole si può fare con tutti i membri e può durare 45/60min; per uffici, team o squadre più numerosi si suggerisce di fare più riunioni tra membri con omogenee attività anche della durata di 30 min.;*
- *Ogni partecipante dice cosa avrebbe dovuto fare la settimana precedente, se l'ha fatto e con che risultati/difficoltà; si pianificano quindi le attività/gli obiettivi/le call della settimana entrante.*

Riunioni di Avanzamento

- *La periodicità, dipenderà dal lavoro oggetto di avanzamento. Non è sempre necessario pianificare una serie di avanzamenti in sequenza, ma possono essere valutati incontri ad hoc;*
- *Assicurarsi di dare spazio di parola a tutti (anche introducendo un moderatore, nel caso di gruppi più numerosi);*
- *Verificare preliminarmente il ruolo degli invitati e minimizzare la presenza di partecipanti non necessari;*
- *È importante organizzare un O.d.g. chiaro e dettagliato con indicazione degli orari di intervento stimati di ogni gruppo di invitati al fine di minimizzare il tempo di presenza per la durata effettivamente necessaria.*



TIPI DI RIUNIONE | RIUNIONI PER ILLUSTRARE AVVIO DI PROGETTO

Queste riunioni hanno come obiettivo l'**allineamento** intorno ad una **direzione comune** e la **divisione di compiti e responsabilità**.

Un esempio sono le riunioni di avvio di un progetto:

- Sono **convocate** dal **responsabile** dell'attività ma potrebbero, per la complessità ed il numero di partecipanti che le caratterizza, essere moderati da un altro collega;
- Possono **durare 1-2 ore**, in presenza o da remoto: qualora si fosse tuttavia in presenza, è bene spostarsi in una sala invece che rimanere alla propria scrivania usando TEAMS;
- Le **sale** più adatte per questo tipo di riunioni sono di **media e grande dimensione**, sempre da prenotare per il solo tempo necessario all'incontro;
- Rappresentano un'ottima opportunità per **introdurre nuove regole** per le riunioni o **rimarcare quelle già consolidate**.



TIPI DI RIUNIONE | RIUNIONI PER ILLUSTRARE AVVIO DI PROGETTO

SI A:

- *Verificare preliminarmente il ruolo degli invitati e **minimizzare la presenza di partecipanti non necessari**;*
- ***Esplicitare con chiarezza**, nella mail di convocazione, gli obiettivi, i partecipanti attivi le regole di ingaggio, materiali preparatori e di lettura;*
- *Lì dove si condividono documenti, prima dell'incontro, è sempre meglio **usare iperlink e onedrive** così da evitare allegati: si suggerisce di usare l'invito su calendar per aggungerli;*
- *Redigere un **O.d.g. chiaro e dettagliato** con indicazione degli orari di intervento stimati di ogni gruppo di invitati al fine di **minimizzare il tempo di presenza per la durata effettivamente necessaria**;*
- *Individuare il **prossimo passo**. Chi, Fa, Cosa, Quando e condividerlo brevemente ad eventuali assenti (tramite ASANA o con una nota via email) e ufficializzarlo, nel caso ce ne fosse bisogno, con un verbale da inviare anche a potenziali interessati che non erano presenti.*

NO A:

- *Non valutare la riunione in funzione della durata o del numero di persone coinvolte (più è importante più deve durare e coinvolgere persone...);*
- *Nel caso di processi consolidati andrebbero **evitate riunioni informative**, anticipando la fase di interscambio a monte di una riunione decisionale, attraverso strumenti di condivisione delle informazioni aziendali (es. Onedrive, SharePoint, ecc.).*



RIUNIONI PER AFFRONTARE CRITICITÀ

Sono un tipo di riunioni dedicate a risolvere criticità particolari emerse, di solito sono emerse da chi riscontra la criticità o da una parte terza, con funzione di mediatore.

- Vengono indette *ad hoc*, quando necessarie;
- Hanno durata variabile da 30-60 min.;
- L'ideale sarebbe condurle in presenza ma è possibile anche operare a distanza, specie lì dove i partecipanti si trovino in diverse geografie.

SP A:

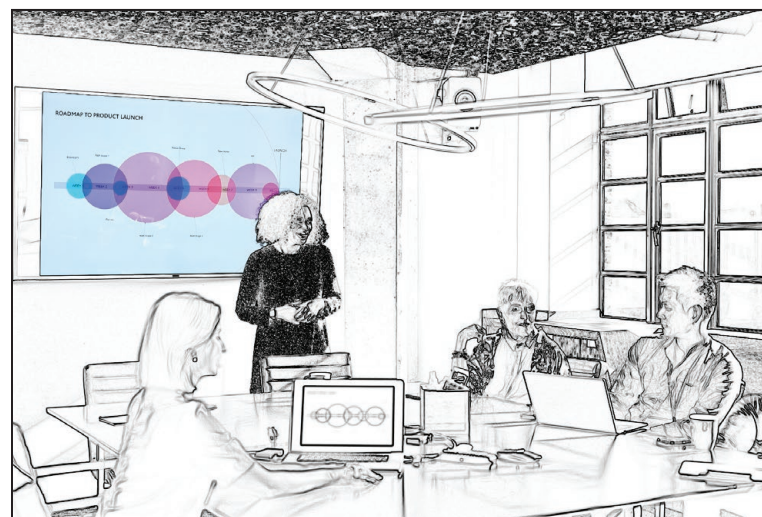
- *Organizzarla immediatamente, preferibilmente in presenza, superando eventuali esitazioni nell'affrontare una eventuale conversazione difficile/ criticità;*
- *Inviare una comunicazione in cui siano indicati i temi da affrontare e l'obiettivo dell'incontro;*
- *Chiedere ai partecipanti di preparare tutto il materiale necessario evitando la necessità di una riunione di follow-up;*
- *Mantenere il tono positivo e promuovere la sicurezza psicologica, il focus è la risoluzione dei problemi in maniera collaborativa;*
- *Chiedere input a tutti i partecipanti; focus su quelli che per timidezza non intervengono;*
- *Chiudere con un sommario per allineare tutti i presenti sull'output.*

NO A:

- *Procrastinare sperando che la criticità si risolva da sola;*
- *Accuse, recriminazioni e tensioni;*
- *Prevedere tempi di riunione troppo stretti che non lasciano la possibilità di affrontare la criticità in maniera olistica ed esaustiva.*

ULTERIORI SUGGERIMENTI

- Con il tuo team, costruisci una banca del tempo che **misuri il tempo risparmiato** (una riunione con la stessa efficacia gestita con la metà del tempo produce valore e dà diritto all'organizzatore di usare in altro modo il tempo risparmiato);
- Per i progetti continuativi, che richiederanno molte riunioni, costruire un **breve video di 3/5 minuti** con la **“sigla di progetto”** il cui fine è catturare l'attenzione rompendo con il “prima” e richiamare gli obiettivi di progetto e le principali *deadline*, da condividere all'inizio di ogni riunione;
- **Digitalizzare** anche le **riunioni in presenza**:
 - Permettere anche chi è in remoto di partecipare predisponendo tecnologia e modalità di interazione;
 - Registrare/conservare alcuni passaggi per chi non è presente;
 - Sfruttare la maggiore facilità nel condividere informazioni e conoscenza (es. animazioni, simulazioni...) che il digitale permette.



2. PIANIFICARE E GESTIRE IL TEMPO

Sfida nella pianificazione e nella gestione del tempo

- Il passaggio al lavoro ibrido e la rivoluzione digitale ci hanno promesso grandi risparmi di tempo **eppure può crescere la sensazione di non averne mai abbastanza**;
- Infatti non è sempre facile pianificare il tempo da casa e, anche in ufficio, **ci possiamo sentire trascinati dalle emergenze** e potremmo incontrare sfide nella pianificazione delle nostre attività, anche per via della **moltiplicazione del numero di interlocutori e di riunioni che poco tempo lasciano, se lo permettiamo, all'attività operativa e ai feedback ai collaboratori**;
- **Vivere con la sensazione di “non avere mai abbastanza tempo”, può avere impatti negativi sul nostro benessere, sull'equilibrio lavoro-vita privata e, a lungo andare, sulla nostra efficacia nel rispettare le scadenze e sulla qualità del nostro operato.**

*In TECNE
crediamo sia
importante pianificare
e prioritizzare
il nostro tempo
al fine di massimizzare
produttività,
efficacia ed equilibrio
vita-lavoro*

Ci sembra evidente che **occorre sviluppare una nuova e rafforzata capacità di gestire il proprio tempo, pianificandolo e distinguendone le priorità, rivedendo il concetto di urgenza.**

KPI

La misura del nostro successo nello sviluppo di competenze sulla gestione del tempo sarà data da:

- **Maggior numero di attività a valore aggiunto nella stessa unità di tempo**;
- **Senso di soddisfazione giornaliero per le attività completate e per il valore dato al tempo in agenda**;
- **Soddisfazione nella gestione quotidiana dell'equilibrio vita-lavoro.**



LE REGOLE PER I MANAGER PER UNA BUONA PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEL TEMPO

1. Sperimentiamo e, lì dove possibile, adottiamo **i rituali agili con il nostro team**: *daily, planning, review* e retrospettiva ci permettono di avere visibilità sui carichi di lavoro e di coltivare autonomia e responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi;
2. Evitiamo di **fissare scadenze non perseguibili**, imponendole agli altri senza dividerle;
3. Definiamo le **priorità di lavoro e rimoduliamo le richieste**;
4. Monitoriamo sistematicamente il nostro **reale utilizzo del tempo** per comprenderne gli scostamenti e agire di conseguenza sia riducendo le interferenze alle proprie attività sia migliorando la precisione pianificatoria. A questo scopo **analizziamo mensilmente** la reale allocazione del tempo rispetto a quanto pianificato;
5. Cerchiamo di **ascoltare i feedback** dei nostri collaboratori per ottimizzare le pianificazioni in corso ed eventualmente ricalibrare le future;
6. Analizziamo con attenzione **i carichi di lavoro dei collaboratori** per una migliore suddivisione/distribuzione delle attività;
7. Adottiamo un **atteggiamento pro-attivo** in sede di pianificazione generale aziendale.

Adottiamo un approccio e un mindset agile per l'identificazione degli obiettivi di team/struttura sul breve /medio tempo e per la pianificazione del loro raggiungimento

LE REGOLE PER GESTIRE IL TEMPO E PIANIFICARE EFFICACEMENTE

Riteniamo **essenziale pianificare in modo preciso e saggio il nostro tempo e una condivisione degli obiettivi di team**, in funzione sia delle **attività minime** indispensabili per **raggiungere il proprio obiettivo** di struttura e contribuire a obiettivi e scadenze, sia di quanto vogliamo allocare per **formazione e ben-essere**:

1. Partecipiamo, lì dove sono stati introdotti, **i rituali agili**: *daily, planning, review* e retrospettiva ci permettono di avere visibilità sui carichi di lavoro e di coltivare autonomia e responsabilità nel raggiungimento degli obiettivi;
2. A **livello individuale, trasformiamo gli obiettivi** di team/struttura identificati in un **piano mensile**, uno settimanale e, nei periodi critici, anche giornaliero. Ad inizio settimana **programmiamo gli "slot"** delle nostre attività, incluse le giornate casa/ufficio/cantiere e gli spostamenti;
3. Definiamo le **priorità di lavoro e rimoduliamo le richieste**;
4. Creiamo **not-to do-list** dove si elencano, e si possono sempre consultare, le attività che si è deciso (motivatamente) di non fare più (sia in senso assoluto che non direttamente);
5. Monitoriamo **sistematicamente** il nostro **reale utilizzo del tempo** per comprenderne gli scostamenti e agire di conseguenza sia riducendo le interferenze alle proprie attività sia migliorando la precisione pianificatoria. A questo scopo **analizziamo mensilmente** la reale allocazione del tempo rispetto a quanto pianificato;
6. Lì dove utile, utilizziamo **strumenti di collaborazione digitale** come Asana e liste giornaliere di cose TO-DO e di cose NOT TO DO, sfruttando l'agenda di Outlook o altri strumenti digitali.

Rispettiamo le scadenze e rimaniamo nei tempi programmati (es. per le riunioni, scadenze, consegne). Ottimizziamo via via i tempi esecutivi di ogni attività. Sviluppiamo e alleniamo competenze di accurata pianificazione.



COME AUMENTARE IL PROPRIO BENESSERE

L'introduzione del lavoro ibrido in TECNE, in molti casi, ha ridotto il tempo speso nel pendolarismo e incrementato il bilanciamento vita personale-lavoro.

Questo non ha necessariamente comportato un miglioramento del benessere individuale, che rimane un tema centrale.

Qui di seguito si trovano delle indicazioni per **aumentare il benessere**, a partire da poche sane abitudini e da un diverso modo di relazionarsi con il tempo.

1. Può essere utile pianificare gli impegni più importanti nel **momento della giornata** nella quale sappiamo che siamo più energici, allenandoci a padroneggiare la scelta del momento per noi più produttivo e più adatto alle diverse attività;
2. Fare **piccole pause caffè**, anche se si lavora da soli a casa, serve a ricaricarsi. Se sei in ufficio, approfittane per chiacchierare con un collega che non fa parte del tuo team;
3. Non fidarsi della propria memoria: **segnarsi sempre le cose da fare** (nello stesso posto); ricordarsi a memoria (soprattutto quando crescono sia le cose da fare che la tensione sulla tempistica) è impreciso e assorbe energia mentale che potrebbe essere utilizzata meglio in altro modo, invece che per ricordare per fare;
4. Prendere l'abitudine di **proteggere l'agenda con dei not-meeting**: per pianificare il proprio tempo; smaltire il lavoro routinario giornaliero; leggere ed evadere le email; ricaricare le pile, riflettere... e perché no, meditare;
5. Ritagliare un **tempo fisso alla settimana per la propria formazione**, riservandone sempre parte allo sviluppo di competenze digitali (Asana, Office365: SharePoint, OneDrive, OneNote, Teams);
6. **Evitare il multitasking** che, anche se anti-intuitivo, sappiamo essere non funzionale alla velocità e precisione.

COME MISURIAMO IL NOSTRO LIVELLO DI BENESSERE

4 Domande per capire il nostro stato energetico

Da 1 a 4, quanto...

- ... mi sento **sano/a**? (Energia FISICA);
- ... mi sento **felice**? (Energia EMOTIVA);
- ... riesco a **concentrarmi** sulle attività che sto facendo? (Energia MENTALE);
- ... sento **significativo** per me, ciò che sto facendo? (Energia SPIRITUALE).

Come posso passare dal FARE un'attività perché sento di DOVERLA FARE al poterla fare al MEGLIO, cioè in funzione del mio stato energetico?

- Se la nostra energia **FISICA** è bassa, è importante concentrarsi sulla propria salute e benessere;
- se quella **EMOTIVA** è bassa, conviene dedicarsi ad un'attività gratificante;
- se è bassa quella **MENTALE**, conviene fare attività ripetitive invece che creative;
- se è bassa quella **SPIRITUALE**, è bene esplorare il nostro scopo lavorativo e il nostro sistema valoriale.



APPROFONDIMENTI | GESTIONE DELLE PRIORITÀ PERSONALI O DI TEAM

Le Matrici di Covey e Eisenhower, ci supportano per organizzare concettualmente le attività e le loro priorità nella nostra agenda. E' utile aggiornarla a scadenza mensile e settimanale.

Matrice di Covey

Lo scopo è rimanere nel quadrante 1 e 2 per compiere le azioni/obiettivi ad alta efficacia, ed eliminare/delegare le attività dei quadranti 3 e 4.

È **IMPORTANTE** tutto ciò che è legato a “visione e pianificazione”; è **URGENTE** tutto quello che ci dice “subito, adesso!”
Impariamo a distinguere tra attività Urgenti/Non Urgenti e Importanti/Non importanti

	URGENTE	NON URGENTE
IMPORTANTE	1 Crisi Problemi pressanti o di salute Progetti a scadenza Un lavoro per il capo Richiesta di chiarimento immediato Imprevisti Subito!	2 Pianificazione Aggiornamento scientifico Costruzioni di relazioni Tempo con la famiglia Corsi e percorsi di crescita Certificazione di valore Miglioramento personale, sfide Prevenzione
NON IMPORTANTE	3 Interruzioni Alcune telefonate/call/email Alcune riunioni Attività piacevoli o “popolari” Altre attività non urgenti	4 Situazioni banali Perdite di tempo Navigazione casuale sul web Eccessi inutili (di perfezionismo, di approfondimento...) Alcune telefonate/call/email

Matrice di Eisenhower

Comprendiamo e decidiamo quali siano le attività da **FARE** al più presto, quali quelle su cui **DECIDERE**, quali **DELEGARE** e quali **NON-FARE**.

	Alta	URGENZA	Bassa
IMPORTANZA	1 Urgente e Importante FALLO ORA	2 Importante Non urgente PIANIFICALO	
	3 Urgente Non Importante DELEGALO	4 Non Urgente Non Importante SALTALO	
	Bassa		

APPROFONDIMENTI | ASANA PIANIFICAZIONE AGILE DELLE ATTIVITÀ

Asana è un'applicazione web di *Project Management*, impostata in ottica Agile. Serve a facilitare la gestione delle attività personali o per gruppi di lavoro, tramite pannelli personalizzabili e intuitivi permettendo di specificare:

- Titolo dell'attività da svolgere/Obiettivo da ottenere/monitorare e sua descrizione;
- Data di inizio;
- Data di fine;
- Incaricato dell'attività;
- Stato di avanzamento;
- Priorità;
- Dipendenze;
- Complessità;
- KPI o OKR... altri attributi personalizzabili.





Team Initiatives					© Progress Type: Tasks 🔼 Sort 📄 Fields ...		
Add Project							
Project name	Status	Task progress	Dates	Priority	Owner		
● On Track Increase revenue 70% Sales Status Update - Sept 16 - We are largely on track as we completed Q1...	● On Track Status Update - July 10 - In the second half of the year, our grading is based...	68%	Jan 1 - Dec 31	Medium	[Owner]		
● On Track Improve sales experience Sales Status Update - July 10 - In the second half of the year, our grading is based...	● On Track Status Update - July 10 - In the second half of the year, our grading is based...	74%	July 1 - Sept 30	High	[Owner]		
● At Risk Launch Experiment Marketing Status Update - Sept 7 - As I reflect on the quarter, I think of several main...	● At Risk Status Update - Jan 2 - Our focus this year is a continuation of the work and progress...	35%	Jan 1 - Dec 31	—	[Owner]		
● On Track Grow team 50% People Status Update - Jan 2 - Our focus this year is a continuation of the work and progress...	● On Track Status Update - Jan 2 - Our focus this year is a continuation of the work and progress...	69%	Jan 1 - Dec 31	Low	[Owner]		
● Off Track Build sales forecast Sales Status Update - Sept 2 - We're off track due to a dependency with a previous...	● Off Track Status Update - Sept 2 - We're off track due to a dependency with a previous...	23%	Jan 1 - Dec 31	—	[Owner]		
● At Risk Launch a new feature Product Status Update - Sept 2 - Our experiment will be delayed 2-3 weeks because our...	● At Risk Status Update - Sept 2 - Our experiment will be delayed 2-3 weeks because our...	47%	July 1 - Sept 30	High	[Owner]		
● On Track Increase engagement 20% Customer Success Status Update - Jun 30 - Wins in Q2 were unprecedented engagement...	● On Track Status Update - Jun 30 - Wins in Q2 were unprecedented engagement...	88%	Jan 1 - Dec 31	Low	[Owner]		

3. GESTIRE LA CONOSCENZA PERSONALE

La Sfida della gestione della conoscenza personale

- Con la diffusione del digitale noi tutti abbiamo accesso e siamo investiti da **sempre più informazioni**;
- Nel contempo le sfide del mercato e di una società in grande trasformazione e la produzione continua di **nuove tecnologie e nuovi saperi**, richiedono sempre più conoscenza;
- TECNE stessa è in un processo di continua **innovazione** e di massicce **assunzioni di nuove persone**. Questo ci invita all'**apprendimento continuo**, alla **condivisione delle conoscenze** in funzione di *onboarding* e supporto della **crescita personale e professionale** di ciascuno;
- Molti di noi però potrebbero aver perso l'**abitudine allo studio**, alla **estrazione** delle cose rilevanti dai testi e (... oppure), nonostante la fame crescente di sapere, divoriamo cibo poco nutritivo come sunti, podcast e pillole video;

In TECNE crediamo sia importante adottare un metodo per la gestione della conoscenza personale, affinché questa possa poi essere trasferita ad altri

Diventa quindi fondamentale organizzare e gestire la nostra conoscenza personale pianificando il tempo necessario, definendo un metodo e selezionando le tecnologie più adatte che possano supportarci.

- KPI**
La misura del nostro successo nella gestione della conoscenza personale sarà data da:
- **Numero di ore dedicate all'auto-formazione**;
 - **Crescita delle conoscenze personali organizzate, digitalizzate e riutilizzate**;
 - **Riduzione dei tempi di apprendimento**.

PERCHÉ COSTRUIRE IL “SÉ DIGITALE”, IL “DIGITAL TWIN” DELLA NOSTRA CONOSCENZA ED ESPERIENZA?

- La nostra esperienza sarà sempre più condizionata da come interagiranno nel mondo digitale e in quello virtuale;
- Inoltre dovremo conservare e organizzare i nostri ricordi, spunti e il nostro sapere digitale per averlo a disposizione dovunque e in qualsiasi momento.

L'informazione prolifera
ma diviene nel contempo
sempre più deperibile e
difficilmente accessibile



Non si può demandare
a Internet
l'ARCHIVIAZIONE
del nostro sapere

Non esiste una unica
classificazione adatta a
tutte le esigenze e a tutti
gli individui



Non si può demandare
a Internet
l'ORGANIZZAZIONE
del nostro sapere

COME ORGANIZZARE IL PROCESSO DI RACCOLTA E ORGANIZZAZIONE DELLE INFORMAZIONI

SELEZIONE

Le informazioni vengono selezionate dalla fonte
(ad es. sottolineatura di un libro, selezione digitale)



ESTRAZIONE

Le informazioni selezionate vengono estratte
(ad es. copia e incolla su una presentazione)



STRUTTURAZIONE

Le informazioni vengono strutturate per mettere
in risalto i nessi fra i singoli concetti
(es. mettendo insieme diverse fonti, riguardanti lo stesso tema)



PERSONALIZZAZIONE

Le informazioni vengono personalizzate enfatizzando
gli elementi importanti e integrandole con informazioni
esterne o riflessioni personali



ARCHIVIAZIONE

Le informazioni vengono archiviate nello “zaino digitale”
in base al contenuto e alla “facilità di recupero”
e vengono indicizzate in diversi modi



COSA FARE PER GESTIRE BENE LA PROPRIA CONOSCENZA PERSONALE...

1. Essere curiosi e trovare informazioni pertinenti, nutrienti e autentiche attraverso corsi in presenza e online, studio di libri e materiali, confronto con colleghi);
2. Diversificare le aree di conoscenza oltre l'ambito tecnico
3. Distillare le informazioni, estraendone la parte utile (e riutilizzabile). Archiviare solo ciò che ci colpisce e che siamo disposti a rileggere: non archiviare un articolo, ma gli estratti che abbiamo sottolineato;
4. Organizzare le informazioni che sono state distillate, in format standardizzati (indizi, estratti, aforismi, immagini, slide, frasi) creando corsi di formazione, presentazioni Power Point;
5. Conservare le informazioni trovate per non perderle, potervi accedere ogni qualvolta serva e da qualunque luogo e facilitando i collegamenti intelligenti. Organizzare la conoscenza in cartelle indicizzate, su Onedrive e su Teams;
6. Riesaminare periodicamente la propria conoscenza;
7. Riutilizzare le informazioni per produrre nuova conoscenza;
8. Pianificare momenti di creazione/co-creazione della conoscenza bloccando l'agenda;
9. Modulare la premialità e rendere visibile il riutilizzo della conoscenza da altri colleghi (essere citati da altri), apprezzare pubblicamente chi si adopera per la condivisione di competenze utili.

... E COSA EVITARE

1. Evitare di privilegiare le informazioni a "portata di click". Non solo perché sono le più note (e quindi poco differenzianti perché conosciute da molti) ma perché spesso sono le più imprecise, se non addirittura *fake*;
2. Usare il meno possibile le fonti secondarie e le sintesi e partire dalle fonti primarie e da lì selezionare ciò che colpisce.

4. COMUNICARE CON IL DIGITALE

La Sfida della video-comunicazione digitale

La comunicazione digitale rischia di essere una fotocopia sbiadita di forme di comunicazione tradizionali. Comunicare in modo efficace tramite le piattaforme digitali, **attraverso il video**, ci aiuta a reintegrare il più possibile il fattore umano e le informazioni di contesto (perse dalla remotizzazione). In un mondo più distanziato e con frequenti modalità di interazioni impoverite (o meglio filtrate dallo schermo, un piccolo e angusto rettangolo) **l'abilità comunicativa diventa ancora più importante**; per questo abbiamo bisogno di sviluppare l'antica *ars retorica*, seppur con nuovi vestiti e strumenti. Non è più sufficiente, quindi, usare le **piattaforme di videocomunicazione** per fare aperivideo, webinar o multichat.

Dobbiamo anche avvantaggiarcene per persuadere (ad esempio un CdA), **negoziare** (con un fornitore tosto), **motivare** (collaboratori depressi oppure afflitti da un senso crescente di isolamento), **dare feedback strutturati e emozionali** sulle performance dei propri collaboratori, **dirimere conflitti** nel proprio team, **placare** gli animi.

In TECNE crediamo sia importante padroneggiare le specificità di ogni medium digitale e integrarle con le tecniche, sempre valide, dell'antica retorica riadattandole ai contesti e rituali comunicativi della contemporaneità.

KPI

La misura del nostro successo nella comunicazione digitale sarà data da:

- Miglioramento dell'**efficacia comunicativa** personale;
- Minore durata nelle comunicazioni.

COME CREARE EMPATIA DIGITALE ATTRAVERSO LO SCHERMO...

1. **andare “oltre il logos”** e saper sfruttare ogni informazione, ogni appiglio, ogni tecnica comunicativa per dilatare e ampliare una comunicazione che si è fatta compressa;
2. **saper leggere fra le righe e oltre gli sguardi...** per capire il non detto;
3. **padroneggiare le specificità digitali della comunicazione schermizzata.**

... E COME BUCARE IL VIDEO

1. **Studiare l'audience** (valori condivisi, pregiudizi, interessi, timori... e cosa pensano sia del tema che di noi);
2. Organizzare un **flusso argomentativo efficace**, ben supportato da evidenze e il più essenziale possibile (nel dubbio ridurre rispetto che aggiungere);
3. Costruire e assimilare lo *script*... creando anche **parole memorabili**;
4. Quanto più la comunicazione è breve (intervento video o videoclip) tanto più è fondamentale prepararsi costruendo e provando lo *script* più e più volte. La spontaneità comunicativa non nasce a braccio ma è il prodotto di un lungo esercizio;
5. **Modulare la voce** al contesto padroneggiando suono, il ritmo e il silenzio;
6. Usare, ove possibile, **il potere delle immagini e del colore**
7. Controllare e **usare lo sguardo, la mimica facciale e i gesti**;
8. **Pianificare la luce** che ci illumina e lo sfondo dietro di noi e assicurare una **buona inquadratura.**



5. CONDIVIDERE CONOSCENZA

La Sfida della condivisione della conoscenza
(e del fare *onboarding*)

Se non sappiamo **identificare** ciò che è veramente importante (e perché) e se non sappiamo **codificarlo** in modo da **renderlo trasferibile** ad altri... come possiamo diffondere la nostra conoscenza ad altri colleghi e fare un *onboarding* efficace e sistematico ai neoassunti? L'assunzione di nuovo personale, il cambiamento del vertice, processi di fusione e acquisizione e le trasformazioni del contesto (competitivo, regolatorio, climatico, sanitario, ...) danno al processo di *onboarding* un ruolo sempre più centrale e fondamentale per non rallentare le capacità competitive dell'azienda. Ma, contemporaneamente, l'*onboarding* non viene visto come un'attività a sé (con le sue regole, obiettivi, procedure e tempo allocato) ma come la conseguenza naturale dell'affiancamento agli esperti (che spesso si limita a capitare). La criticità della diffusione della conoscenza e dell'*onboarding*, oggi, non è dovuta alla mancanza di tempo o alla rarefazione dei momenti in presenza, ma all'**assenza di un processo strutturato di knowledge management** (innanzitutto dei capi) e alla **scarsità delle capacità di coaching & training**.

In TECNE crediamo sia importante sapere esattamente cosa condividere e poi scegliere (pianificando in maniera puntuale) i momenti opportuni, disegnando un percorso di know-how transfer e attivando nel contempo meccanismi di verifica per adattare tale percorso alle reali esigenze dei colleghi e dei neo-assunti.

KPI

La misura del nostro successo nella condivisione della conoscenza e nell'*onboarding* dei neo-assunti sarà:

- Crescita del **tempo dedicato all'affiancamento**;
- Miglioramento del **senso di appartenenza** dei neo-assunti;
- Aumento dei **momenti strutturati** di condivisione della conoscenza.

PERCHÈ L'ONBOARDING È COSÌ IMPORTANTE PER UN MANAGER?

A ben vedere *l'onboarding* è molto di più del *onboarding*.

Nei fatti è un processo le cui modalità di svolgimento e qualità dei risultati mettono in luce una dimensione fondamentale dell'essere manager e cioè il presidio e valorizzazione della conoscenza. Nello specifico ciò richiede tre capacità:

1. **Saper condividere** la propria conoscenza fra il proprio team;
2. **Saper orientare**, coltivare e rafforzare i percorsi di crescita dei propri collaboratori;
3. **Assicurarsi**, con un monitoraggio continuo, che vi siano oltre che una visione complessiva coerente di ciò che va fatto anche le competenze necessarie per dare forma a tale visione.

Ed è anche un **punto di sintesi della guida** perché richiede di padroneggiarne le principali dimensioni.

Conduzione delle riunioni e condivisione conoscenza



La riunione e i momenti collettivi sono una occasione fondamentale sia per l'ascolto dei bisogni che per la condivisione della conoscenza

Gestione del tempo e pianificazione attività



È fondamentale liberare tempo e pianificarlo per gestire l'*onboarding*

Gestione della conoscenza personale



Senza un processo strutturato e sistematico di organizzazione della propria conoscenza, non si può facilmente condividerla con altri

Comunicare con il digitale (attraverso lo schermo)



E nel processo della comunicazione che la conoscenza viene condivisa. Le abilità comunicative sono allora fondamentali

LE REGOLE PER UN BUON ONBOARDING

1. **Non aspettare** di essere in presenza;
2. Scegliere non solo un *buddy* ma attivare una **rete di competenze**;
3. **Creare feedback** che diventino a loro volta contenuti per i neo-assunti;
4. **Non lasciare al caso** e alla quotidianità i momenti di affiancamento, anche se, talvolta, sono proprio gli elementi di contesto a facilitare un trasferimento di conoscenza;
5. Non lasciarsi prendere dalla **sindrome del primo della classe**, che non condivide e basa la sua competenza sull'asimmetria informativa: non essere gelosi della propria conoscenza.



MINUTE DALLE SESSIONI DI DIFFUSIONE

La parte più difficile di un progetto di cambiamento è sempre la sua diffusione in tutte le componenti dell'organizzazione; solo in quel momento si può verificare concretamente se le ipotesi formulate in fase progettuale, ancorché definite in maniera dettagliata e precisa e suffragate da evidenze sperimentali, riescano a tradursi in cambiamento stabile e migliorativo. È soprattutto in questa fase, infatti, che i progetti di cambiamento possono deludere le aspettative.

Dopo un'analisi approfondita sia interna che esterna al gruppo ASPI di alcuni processi di cambiamento resi possibili dal digitale, sono emersi alcuni elementi potenzialmente problematici che sono fra le cause più frequenti di ritardi, minori benefici o addirittura il fallimento del progetto.

1. Slittamento sistematico dei tempi, principalmente a causa della difficoltà di allineare le agende di tutte le persone coinvolte nelle fasi critiche del cambiamento;
2. Resistenza al cambiamento spesso mascherata da una condizione apparente del nuovo *modus operandi* e da una minimizzazione, relativa sia alla diffusione che all'impatto, delle criticità in essere con l'attuale operatività;
3. Comprensione non adeguata della rivoluzione digitale e dei dati e dell'esigenza di un reale cambio di mentalità per coglierla in pienezza;
4. Difficoltà nell'avere i capi presenti nei momenti topici del progetto a garanzia del loro *commitment* non di facciata;
5. Estrema articolazione e numerosità dei momenti di condivisione con le strutture man mano che si procede con la diffusione organizzativa, con il rischio crescente di uno sfaldamento procedurale e di un progressivo smorzamento della voglia di cambiare;



Per mantenere la coerenza progettuale e, allo stesso tempo, minimizzare il rischio di rimanere a metà del guado fra comportamenti consolidati e nuove funzionalità, abbiamo adottato una regola fondamentale: **i criteri della guida dovevano orientare anche le modalità con cui la guida stessa veniva diffusa**. Detto in altre parole, la diffusione doveva essere il primo esempio di applicazione della guida stessa.

Come nella progettazione anche nella diffusione abbiamo usato alcuni principi guida che ci hanno permesso di progettare e monitorare il percorso:

- Usare il più possibile i video e la comunicazione asincrona per raggiungere nel modo più capillare e nel minor tempo possibile tutte le dimensioni dell'organizzazione con spiegazioni chiare, espresse in modo naturale e facili da condividere all'interno della propria struttura;
- Imporre le date e le *milestone* senza entrare nelle infinite negoziazioni di agenda;
- Fare in modo che ogni evento formativo coinvolga il maggior numero di persone e non sia un fatto isolato, ma contribuisca a incrementare la conoscenza rispetto a quanto prodotto e accumulato fino all'evento precedente;
- Ribaltare il processo di verifica, non andando a vedere quanto conseguito, ma chiedendo ai pivot del cambiamento di raccontare quanto effettivamente realizzato, i benefici ottenuti, cosa non aveva funzionato come previsto... e perché. Tali narrazioni verranno condivise anche con i vertici dell'azienda per creare una sorta di competizione virtuosa.

E infine comprimere il più possibile i tempi di diffusione, soprattutto quando si tratta di attuare importanti cambiamenti procedurali, per ridurre la compresenza di comportamenti difformi. L'unica alternativa considerata plausibile è stata la riduzione

della sequenzializzazione degli incontri tipica del *cascading*, aumentando il più possibile il parallelismo delle attività.

Nello specifico, la diffusione del progetto è stata caratterizzata dalle seguenti attività:

- Predisposizione della guida riletta e riscritta con il linguaggio e gli esempi tipici della cultura aziendale. A ciò è seguita l'identificazione degli aspetti più complessi della guida e la successiva realizzazione da parte degli *ambassador* di video semplici in grado di spiegare, con un linguaggio immediato e naturale, il perché e il come fare;
- Identificazione, per ogni area organizzativa, di un pivot del cambiamento che diventi il garante della trasformazione e l'interfaccia con l'*ambassador* di riferimento e il gruppo di progetto;
- Invio del materiale introduttivo (la guida e i video) contemporaneamente a tutte le strutture dell'azienda con un paio di settimane di tempo per visionarlo, assorbirlo ed evidenziare i punti critici da chiarire;
- Organizzazione di un'unica riunione di *kick off* in audio-conferenza con tutta l'azienda dove le finalità sono innanzitutto richiamare gli obiettivi del percorso di cambiamento, le principali regole da adottare e i principali suggerimenti pratici. Ma il vero obiettivo è il dialogo e il confronto; pertanto la parte rilevante della riunione è per le domande;
- Richiami mensili, come se fossero delle puntate radiofoniche, in cui gli *ambassador* continuano a commentare le domande, le richieste di chiarimento, le traduzioni in operatività, aumentando però nel contempo la libreria di *podcast* e videoclip a disposizione non solo degli attuali dipendenti che vogliono ritornare su temi specifici ma anche, e soprattutto, di tutte le risorse che entreranno in azienda nel prossimo futuro, per

impostare in modo quasi automatico il percorso di *induction* su questa dimensione operativa;

- Inversione copernicana del processo di monitoraggio: non è più il gruppo di progetto che va a verificare il grado di adozione delle nuove regole operative, ma è il gruppo di utilizzo, gli utenti, che devono dopo un certo periodo raccontare con un video in maniera convincente i cambiamenti effettuati e i benefici ottenuti.

Ritornando a queste riunioni di supporto alla trasformazione, le abbiamo chiamate *Q&A-minar*. La scelta di un nome particolare è per marcare la sua differenza con i tradizionali webinar in video. Non solo il tipo di ascolto, in semplice audio, ma soprattutto il suo fine: NON tanto illustrare la guida (o un particolare contenuto) ma darlo per parzialmente acquisito (grazie all'invio precedente del testo e dei video illustrativi) in modo da concentrare il seminario sull'interazione e sul rispondere alle domande, alle curiosità e ai commenti nati a valle della visione del materiale e durante il *Q&A-minar* stesso per guidare e facilitare la sua traduzione in operatività.

Questo tipo di seminario può avere un numero potenzialmente infinito di partecipanti perché la qualità della dimensione interattiva non è caratterizzata da quante persone interagiscono o fanno le domande, quanto piuttosto dal grado di copertura delle domande fatte rispetto ai temi aperti che tutti sentono.

I partecipanti attivi a questo tipo di seminario non fanno infatti domande solo per sé, ma per tutti; si possono anche ipotizzare alcune domande costruite precedentemente perché il gruppo di progetto sa che ci sono temi sentiti e su cui non c'è ancora sufficiente chiarezza e dove è più opportuna una risposta colloquiale che non un documento. La parte numericamente rilevante dei partecipanti non deve dunque interagire ma si limita ad ascoltare le risposte.

Un'ultima considerazione terminologica. Abbiamo optato per la parola *ambassador*, ambasciatore, che richiama colui che porta una notizia importante e richiama il concetto antico (ma utilizzato a piene mani sia da Steve Jobs che da Bill Gates) di *evangelist*, che etimologicamente significa "colui che porta la buona novella", non una semplice informazione ma l'esistenza della possibilità di un cambiamento positivo.

Nei fatti, però, il contributo di queste figure è stato più una testimonianza viva e personale del cambiamento ricercato che non la consegna di un messaggio scritto da altri. Testimoni, dunque, che raccontano in prima persona, mostrando più che dicendo, non solo come cambiare ma che il cambiamento è utile, possibile e pure piacevole. E la dimostrazione di ciò viene proprio dalla spiegazione del come fare e dalla naturalezza nel mostrarlo in vivo.

ALCUNI APPROFONDIMENTI

Di seguito tre approfondimenti, chiesti a tre esperti che conoscono bene il contesto di Autostrade per l'Italia, per riflettere su alcune direttrici di cambiamento e sulle loro implicazioni.

Daniele Di Fausto

A CIASCUNO IL SUO (SPAZIO): RIPENSARE IL LAVORO ATTRAVERSO I SUOI LUOGHI

La pandemia è stata probabilmente il più grande esperimento sociale della storia contemporanea: una remotizzazione collettiva e simultanea dei processi di funzionamento delle organizzazioni. Per molti aspetti è paragonabile ad uno dei grandi terremoti della storia che hanno colpito le grandi città: **un terremoto anomalo che non ha scalfito le mura dei palazzi, ma ha raso al suolo le relazioni che ospitavano. Gli spazi sono rimasti integri ma sono stati svuotati dal loro senso.** Si stima che in questo periodo gli uffici siano stati occupati in media per il 20% della loro capacità, i teatri, quando aperti, per il 50%, i bar per il 10% e così via. Una grande quantità di luoghi, di diverso uso e tipologia, è diventata per la prima volta, in tutto il mondo, sovrabbondante e questa situazione, seppure in forme meno radicali, permane anche ora che stiamo tornando, dubbiosi, ad abitare un mondo all'apparenza identico ma profondamente e irreversibilmente mutato di senso.

In poche settimane si è compiuto un processo che era in corso da anni, la *disconnessione tra spazio e funzione* (ufficio/lavoro, negozio/acquisto, cura/ospedale, apprendimento/scuola, ecc.): non si lavora più (solo) in ufficio, non si studia (solo) a scuola, non ci si cura (solo) in ospedale, non si acquista (solo) in negozio, etc. All'apparenza, lo spazio ha perso centralità: dall'essere un *a pri-*

ori, il perimetro inevitabile praticamente di ogni nostra attività, sembra essere diventato solo una delle possibili sedi delle nostre esperienze. Al di là di immaginari più o meno distopici che descrivono un prossimo futuro in cui lo spazio non sarà altro che il deposito passivo, la batteria di alimentazione di un'esperienza che sarà vissuta *altrove* (cfr. Metaverso), sicuramente dobbiamo prendere atto che **lo spazio da obbligo è diventato opportunità**. Ma è proprio questo stato di cose che ne fa il miglior candidato ad essere **la leva e l'abilitatore di trasformazioni profonde nel nostro modo di vivere, lavorare, studiare, divertirsi, etc.**

1. DAGLI HEADQUARTER AGLI HUBQUARTER

Oggi abbiamo, per la prima volta, la concreta opportunità di effettuare un cambio radicale di paradigma e **rendere mobile l'immobile** (*sharing economy* applicata allo spazio) intervenendo sulla mono-funzionalità tipica degli spazi. Possiamo trasformare spazi chiusi, caratterizzati da una univocità di funzione e di uso proprietario esclusivo, in spazi aperti e polifunzionali, condivisi, adibiti ad un uso collettivo esteso a fasce di tempo fluide. Lo spazio è l'unica infrastruttura di rete già "istallata" e non abbiamo quindi bisogno di un investimento materiale sulla costruzione di nuovi spazi ma dobbiamo **rivitalizzare** quelli esistenti, **connetterli, concepirli in rete, renderli flessibili, accessibili, adatti a gestire scenari e palinsesti in movimento**. Fino ad oggi, ci siamo concentrati sul pendolo casa-lavoro e abbiamo osservato il generarsi di un *trade-off* fra la libertà delle persone di conciliare il lavoro con le proprie esigenze private da un lato, e l'alto rischio di isolamento e di perdita di legame con l'azienda dall'altro. Ora dobbiamo intervenire su ciò che il Covid ha raso al suolo, le relazioni: dobbiamo rigenerare la vita nei luoghi valorizzando le loro vocazioni (*genius loci*) e le potenzialità di individui (*numen*) e comunità. **Bisogna pensare (e progettare) uno spazio relazionale ed emozionale**, che possa essere scelto non solo in base alle sue caratteristiche fisiche,

ma soprattutto per le potenzialità ispirative, bellezza, contenuti, possibilità di apprendimento, di conoscenza e di conoscenze, che lo caratterizzano.

I classici *HeadQuarter*, per quanto esteticamente belli, aperti, *cool*, hanno bisogno di transitare verso l'*HubQuarter*, se vogliono essere anche contenitori efficaci dei nuovi modi di lavorare. Devono essere nodi abilitatori di una rete di relazioni con altri luoghi, con altre esperienze, con altre conoscenze, sfruttando in positivo i due fenomeni coincidenti e assolutamente inediti nella storia relativi alla grande disponibilità di spazi accompagnata dalla libertà di scegliere *quando, dove e come* abitarli. Devono essere **spazi della collaborazione, della creatività e della relazione, dove abita un genius loci, un demone dello spazio capace di dare vita, ingaggiare, estrarre il meglio da chi lo attraversa, ma anche di creare identità e senso di appartenenza**.

Parallelamente, bisogna anche procedere sulla stessa strada ma in direzione inversa: non solo rendere i vecchi HQ degli *hub*, aggregatori di esperienze esterne significative, ma anche *hub* di esperienze interne, **organismi polifunzionali in grado di ridisegnarsi in tempo reale in base ad un palinsesto in movimento**, alle esigenze funzionali, produttive, relazionali, emozionali, creative delle persone, che il digitale è oggi in grado di intercettare e anche di anticipare. Servono spazi *responsivi* capaci cioè di adattarsi al differente uso che se ne può fare in base all'agenda della giornata, che siano anche spazi *rappresentativi*, in grado di accogliere le atmosfere differenti che una certa attività lavorativa necessita (pensiamo al *video mapping*, alla *data-viz*, etc).

La spazio di lavoro non deve essere ricostruito ma ripensato e connesso.

Sarà così finalmente possibile l'apprendimento continuo, tanto invocato quanto poco praticato nelle realtà aziendali. Ci saranno le condizioni affinché le persone possano incontrarsi con facilità per scambiare conoscenze ed esperienze, tenersi aggiornati, riem-

pire di senso la loro vita. Un *learning on the job* che diventa anche *learning through the job*. L'Italia ha un vantaggio strategico ulteriore, una ricchezza e una capillarità di città, di borghi, di siti, di luoghi del bello e del senso senza eguali nel mondo. Il *Grand Tour* di antica memoria può essere fatto rinascere, attualizzato, diventare esperienza quotidiana per ciascuno di noi. Un *Grand Tour* visto nella sua motivazione fondativa, non tanto come circuito turistico del bello, ma come percorso per formare, completare e soprattutto stimolare il processo creativo grazie al bello, al suo dialogo con la natura e con la conoscenza.

2. A CIASCUNO IL SUO (SPAZIO): WORKPLACE-AS-A-SERVICE. VERSO IL PRECISION WORKING

In un recente articolo di Anne-Laure Fayard, John Weeks e Mahwesh Khan (*Progettare l'ufficio ibrido*, Harvard Business Review, marzo 2021) si preconizza che i futuri spazi di lavoro saranno uffici ibridi dove si dovrà: «pendolare tra un ambiente lavorativo domestico e un palazzo uffici tradizionale. Quest'ultimo diverrà prevalentemente uno spazio culturale, che metterà a disposizione dei lavoratori un'ancora sociale, faciliterà le connessioni, promuoverà l'apprendimento e stimolerà un'innovazione destrutturata e innovativa». Per progettare nuovi uffici, però, bisogna innanzitutto riprogettare l'esperienza di lavoro, connetterla con la vita e le esigenze mutevoli, non solo professionali, delle persone, con uno sguardo particolare ai talenti. È anche comprensibile voler sfruttare questa fase storica per un'azione di ottimizzazione dei costi immobiliari. Tuttavia, questa operazione ha tanto più significato, ed efficacia, quanto più la si intraprende con in mente il fattore moltiplicativo attivabile con l'investimento di una quota del risparmio ottenibile sul miglioramento della produttività di chi negli immobili lavora. Una via praticabile e nuova di intervenire su quella “crisi dell'engagement” che Gallup da anni rileva in Europa, con picchi particolarmente preoccupanti in Italia. Il

costo dello spazio deve essere cioè investito per favorire quelle attività che più delle altre necessitano di essere abitate, che sono alimentate da socialità, ispirazione, empatia. Si tratta di creatività e innovazione, ovvero i fattori che offrono maggiore valore alle aziende ma che oggi, negli uffici, hanno paradossalmente il minor numero di metri quadri a disposizione: **il 75% del valore aggiunto di una azienda si produce in attività creative cui però sono dedicati meno del 25% degli spazi.**

Attenzione: lo spazio non va bene a prescindere ma **a ciascuno il suo (spazio)**. Come la casa, anche **l'ufficio deve essere manifestazione delle personalità dei suoi abitanti**. Gli spazi di lavoro devono fornire un modo di rispecchiare le personalità di chi li vive; devono conservare l'impronta di chi lo abita per **contrastare il luogo anonimo, prodotto tipico della progettazione asettica, sia quella standardizzata che quella da copertina**. In questa direzione, oggi il digitale ci offre una grande opportunità che però dobbiamo avere le capacità di cogliere. L'esperienza di estrema *tailorizzazione* di prodotti e servizi indotta dalla grande disponibilità di (*big e small*) data, pensiamo alla *precision medicine* o al *precision farming*, può essere estesa al mondo del lavoro. Abbiamo la possibilità di dar vita ad un *precision working* che metta a disposizione diversi spazi, servizi e strumenti in base al tipo di lavoro e attività da fare e alle caratteristiche della persona, secondo un approccio che possiamo definire (*work*)*place-as-a-service*. Lo spazio non è più un *a priori* ma una (potente) opzione da abilitare (e da abitare!) laddove si renda necessario potenziare un certo tipo di esperienza. Proprio per questo, lo spazio deve essere oggi più che mai parte della strategia aziendale e dei processi organizzativi. Il *workplace* design non può più essere progetto meramente architettonico ma deve essere design generativo di **spazi sensibili**, capaci al tempo stesso di parlare e di ascoltare chi li abita, luoghi disegnati *con* i dati e *per* i dati, mediatori che trasformano l'esperienza in dati ma anche creatori e attori di nuove esperienze,

relazioni, possibilità attraverso i dati. Si tratta di **transitare verso il design generativo di un'esperienza di lavoro "tailor-made", favorita dai dati e abilitata dallo/dagli spazio/spazi**.

3. L'UFFICIO "ANFIBIO"

Due sono gli assi, fortemente correlati, su cui ripensare il *workplace* oggi: l'integrazione fra esperienza fisica e digitale e la polifunzionalità dello spazio (abilitata proprio da un uso corretto e soprattutto trasformativo del digitale). Come è stato ben detto nell'introduzione di questo volume, il digitale deve essere concepito: «... non solo come tecnologia che automatizza e connette ma anche come ambiente che produce, collega e valorizza dati e informazioni. Questa competenza digitale non è semplicemente additiva, una ulteriore competenza da padroneggiare, ma è anche, forse soprattutto, trasformativa: rilegge e modifica tutte le competenze disponibili». Quanto detto in questo passaggio per le competenze si applica anche, e a maggior ragione, per gli spazi: il digitale rilegge, modifica e, aggiungerei, aumenta (in senso tecnologico) gli spazi disponibili.

Anche nella progettazione si tende a fare il medesimo errore che si compie sulle competenze, ovvero quello di trasportare in digitale gli errori che si facevano nell'ambiente fisico, e viceversa. Non si comprende infatti compiutamente, e quindi non si ha la capacità di modellare, la caratteristica che contraddistingue la nuova materia di cui è fatto lo spazio che non è né fisica, né digitale, ma è entrambe le cose allo stesso tempo. Non è ibrida, mischiata, ma, per rubare una felice espressione al mio amico Andrea Granelli, è una *materia anfibia*. Troppo spesso invece ci si sofferma sulla ricerca della formula magica per equilibrare lavoro remoto o lavoro in presenza. A me sembra che così facendo si manchi il bersaglio. **La differenza non è nella presenza ma nell'essenza della prestazione lavorativa e dello spazio che la deve ospitare.** Lo spazio di lavoro anfibio è infatti responsivo e riconfigurabile,

polifunzionale, capace di ascoltare e adattarsi alle esigenze di chi lo abita, capacità che mutua proprio da un rapporto mutuamente generativo con il digitale. Ma la polifunzionalità dello spazio lo connota appunto come un oggetto differente da come lo abbiamo conosciuto fino ad oggi, plasmabile in rapporto all'esperienza con cui si confronta, un oggetto aperto e traspirante verso il contesto, pronto per essere antropizzato per accogliere la personalità di chi deve ospitare. L'ingresso di un team in uno spazio, ad esempio, deve essere un atto di antropizzazione del luogo che a sua volta deve avere la capacità di assorbire l'esperienza, l'unicità di chi deve ospitare. Uno spazio che ha bisogno di essere ritualizzato da ciascuno dei suoi abitanti. In realtà questa è una caratteristica di ogni essere umano, di ogni comunità umana rispetto ai luoghi della propria vita (pensiamo ai poster in una camera di adolescenti o i quadri in salotto, le foto sulla libreria, etc.). Il digitale permette che questo sia possibile anche per i luoghi di lavoro, spesso molto *cool* ma altrettanto anonimi. Interessante in questo senso l'esibizione *In Statu Quo*, presentata alla 16ª Biennale di Architettura a Venezia dallo studio Ifat Finkelman in cui viene mostrato un caso di **ritualizzazione come presa di possesso condivisa**, ma al tempo stesso **radicalmente personale** degli spazi presso le Tombe dei Patriarchi in Cisgiordania da parte di comunità religiose differenti: *no territory can be rearranged without consent from all communities creating peculiar choreography and scenography*. Quindi: *one fit for all?* No: l'esatto contrario. Il medesimo spazio deve essere sempre diverso a seconda di chi lo abita e funziona solo laddove permette di lasciare traccia di questa unicità dinamica. Questa è davvero la nuova capacità chiave che deve essere in grado di generare un designer di spazi (anfibi).

Stiamo parlando di un percorso che non può essere attivato con i processi ordinari di rivisitazione degli uffici. Ci vogliono competenze nuove, che vanno dal *service design*, alla *data science*, al *community management*, competenze che non si trovano nor-

malmente negli studi di architettura. La colpa, tuttavia, non è di questi generalmente ottimi studi professionali ma di chi si affida (esclusivamente) a loro per affrontare il tema dei nuovi luoghi del lavoro. Significa non comprendere le potenzialità del momento storico che stiamo vivendo; vuol dire non capire che il progettista non è più l'architetto, ma deve essere lo stesso lavoratore, chi abita e vive ogni giorno gli spazi. Il punto chiave sta nel metterlo nelle condizioni di costruirsi al meglio il "suo" ufficio, l'esperienza lavorativa adatta alle sue attese, ai suoi bisogni, alle sue ambizioni, al suo talento.

4. IL WORKPLACE-MAKER

Se è vero quanto detto sin qui, ovvero che lo spazio ha cambiato natura e da obbligo diventa opportunità, dobbiamo dotarci di tutte le competenze necessarie per comprenderlo (prima) e per sfruttarne tutto il suo potenziale. Serve una nuova figura all'interno delle aziende, figura che non esiste perché non esisteva lo spazio per come lo stiamo ri-conoscendo oggi. Una figura che **non è (solo) un designer**, perché non deve tanto disegnare nuovi spazi ma adattarli alle diverse esperienze che devono essere valorizzate al loro interno; **non è (solo) un building manager**, perché non deve solo assicurare la disponibilità degli spazi ma accompagnare le persone che li vivono nel personalizzarli e dotarli nel modo migliore a far sì che le proprie attività siano soddisfacenti e produttive; **non è (solo) un formatore**, perché ha l'obiettivo di settare lo spazio giusto perché sia esso stesso l'insegnante migliore per l'esperienza che deve essere vissuta; **non è (solo) un community manager**, perché deve conoscere a fondo le persone per mettere loro a disposizione lo spazio che meglio può esaltare le caratteristiche di persone e team.

Non è facile trovare una definizione per una figura così trasversale che peraltro ancora non esiste o almeno, non è mai stata formalizzata. Nel farlo, mi faccio aiutare dalla mia amica Elena

Granata, professoressa di Urbanistica al Politecnico di Milano e founder insieme ad Andrea Granelli e me, fra gli altri, della Fondazione Venture Thinking che in uno dei suoi recenti lavori ha ideato un fortunato e fecondo neologismo per definire il *Placemaker*, figura che: «non agisce solo sugli spazi fisici ma anche sui comportamenti e sulla natura, sui sentimenti e sugli stili di vita perché sa che è in gioco la nostra convivenza e la nostra salute collettiva. È il designer dei luoghi, l'inventore delle città che abiteremo». (Elena Granata, *Placemaker. Gli inventori dei luoghi che abiteremo*. Einaudi 2021). Prendo in prestito il termine adattandolo ai luoghi del lavoro e ponendo l'accento in particolare sul concetto che più mi piace, quello di "inventore di luoghi". Sì, perché il **Workplace-maker**, lo definirò così, deve avere la sensibilità e la capacità di immaginare un luogo di lavoro ogni volta diverso, riconfigurandolo, rendendolo disponibile, animandolo, abbellendolo, potenziandolo, un luogo che non si progetta e si disegna una volta per tutte ma si plasma ogni volta sulle esigenze che ha bisogno di soddisfare chi lo deve vivere, fuori o dentro l'ufficio. **Il Workplace-maker è un abilitatore di esperienze attraverso i luoghi** che utilizza la capacità del digitale di organizzare e mettere a disposizione l'informazione giusta per una determinata attività e quella dello spazio di adattarsi per accoglierla, abitarla, renderla emotivamente e relazionalmente densa.

5. UN ESEMPIO, L'ANTICO MITO DELLA SALA MEETING

Mi rendo conto che quanto scritto sin qui possa sembrare teorico. È un rischio che però vale la pena correre quando ci si imbatte in fenomeni inediti, di visione. In ogni caso, credo che il contesto che mi ospita meriti almeno il tentativo di spingere lo sguardo appena oltre l'orizzonte consueto. È pur vero, tuttavia, che lo scenario tracciato ha ripercussioni anche molto pratiche nella maniera in cui viene vissuto il lavoro e i suoi luoghi, soprattutto dopo lo

shock pandemico che ha lasciato gli uffici apparentemente uguali a loro stessi, ma ha cambiato completamente le coordinate dei territori su cui sono costruiti.

Per problemi di spazio, posso solo accennare al mutamento profondo che sta investendo uno dei riti classici del lavoro, le riunioni (di cui si parla, in senso non esattamente lusinghiero, anche nell'introduzione di questo volume). Un recente rapporto Microsoft ha rilevato che dal febbraio 2020 è aumentato del 252% il tempo dedicato alle riunioni su Teams. A crescere sarebbe stato anche il numero di riunioni settimanali, salito del 153% in tutto il mondo. D'altra parte, laddove si è intervenuti di imperio per ridurre drasticamente la produttività non solo non è diminuita ma è aumentata fortemente a fronte di una diminuzione dello stress. È successo che ci siamo trascinati dietro nel cosiddetto next-normal quello che facevamo durante i vari lockdown, dove le riunioni, oltre il loro scopo primario, erano diventati anche dei maldestri e inefficaci tentativi di recuperare la componente sociale che sentivamo venir meno.

Alcune aziende stanno già iniziando a parlare di interventi radicali: azzeriamo le riunioni e riprogrammiamo solo quelle davvero necessarie. Lo chiamano **"meeting reset"**, operazione che temo complessa se non si capisce prima la radice del problema (anche in questa direzione, si veda l'introduzione del volume). Per gli scopi di quanto scrivo, mi interessa sottolineare che un fenomeno del tutto analogo sembra essere in corso nel design dei nuovi uffici, che assomigliano sempre più a, pur raffinati, *Saleriunionifici*. Si è acquisito che il lavoro focalizzato si può fare da casa, mentre in ufficio si viene per stare insieme, e quindi: taglio agli open-space e alle postazioni individuali a favore di un florilegio poco programmato di sale riunioni. E così, un problema strutturale, l'eccesso di riunioni improduttive che caratterizzava il lavoro in presenza pre-covid, si è trasferito esplodendo in digitale durante la pandemia, e ora ce lo stiamo riportando, irrisolto, peggiorato e distorto,

mentre torniamo incerti nel mondo analogico.

Si potrebbe dire: **dimmi quante sale meeting hai e ti dirò chi sei!** L'eccesso di sale meeting è una manifestazione dell'incapacità di comprendere, progettare e inventare lo spazio anfibio. Oggi le sale meeting non servono più. Non *quante* ne abbiamo; non *come* ne abbiamo. Le riunioni servono per decidere o creare (socializzare). *Tertium non serve*. Si è scambiata la sala riunione con un feticcio di quello che ci è venuto a mancare, soprattutto socialità, creatività e appartenenza. Ma moltiplicare le sale meeting ha al massimo la funzione di moltiplicare la frustrazione, abbassare la produttività, e spingerti a tornare a lavorare da casa. Peraltro, al contrario di quello che si vede negli uffici, il formato della sala riunione corretta è di 2-3 *persone* per allineamenti rapidi, iperconnessa con altre sale analoghe per condividere SAL, in digitale anche se si è in presenza. Per ritrovare la creatività è corretta la presenza, ma non la sala meeting classica. Ci vogliono piuttosto dei *lab*, luoghi dotati di tecnologie che favoriscono lo il confronto, magari trasparenti e messe in luoghi di passaggio per diffondere la conoscenza tacita e il senso dell'avventura collettiva. Servono poi *auditorium modulari*, per favorire momenti collettivi, esperienze di socialità e SAP, *stati di avanzamento del purpose*. Attenzione ai *luoghi informali*, che non devono essere solo belli, ma devono orientare la serendipità, essere di passaggio, permettere alle persone di incontrarsi, di curare sé stessi e la propria comunità, devono essere ambienti porosi verso il mondo esterno e verso gli interessi personali. Servono poi veri e propri *studi di produzione* per diffondere l'alfabetizzazione creativa, la capacità diffusa di creare contenuti ingaggianti sul media che più si sta imponendo nel nostro mondo, il video.

Detto in maniera appena più alta, ci si deve rendere conto che la separazione forzata e ormai irreversibile fra spazio e funzione, porta a cambiare la natura per così dire ontologica dell'esperienza lavorativa e dei suoi spazi, da sempre fondamentalmente **sincro-**

nica e sintopica. Oggi invece possiamo, anzi dobbiamo, scegliere lo spazio in base all'opportunità o meno di far coincidere spazio e tempo. La permanenza in uno stesso luogo (sintopia) in un certo tempo (sincronia) è necessaria solo laddove si vuole generare dinamiche decisionali, sociali e creative sfruttando strategicamente *l'empatia degli spazi* (da rileggere in questa direzione le intuizioni di Malgrave).

6. CONCLUSIONE

Spero di aver dato qualche elemento utile per dare spazio ai luoghi di lavoro nelle riflessioni strategiche in corso nelle aziende in questo periodo. Un'ultima domanda, fondamentale, prima di chiudere: **a chi è in carico questo processo trasformativo del lavoro attraverso i suoi luoghi?** È un ambito della funzione Real Estate di un'azienda? Sì e no. Sì, se guardiamo agli aspetti di ottimizzazione dell'immobile, ma se lo spazio determina nuove relazioni e possibilità di apprendimento diventa una tema preminentemente HR. Come è anche interesse dell'urbanista, se si vogliono capire gli impatti sul contesto urbano e sulla strutturazione di nuovi flussi di vita della città, e dell'innovation manager, se si utilizza lo spazio come catalizzatore di nuove possibilità di business, e così via. **Lo spazio diventa oggi il vero punto di innescio, la leva principale per attivare nuovi processi organizzativi efficaci** e adatti ad abitare il mondo fluido, anfibio, asincrono, complesso e distribuito in cui siamo stati catapultati. Ogni decisore deve essere oggi in qualche modo anche un *designer*, deve cioè interrogarsi profondamente su quale sia il ruolo dello spazio nell'esperienza lavorativa se ha l'ambizione di generare un impatto davvero trasformativo, duraturo e sostenibile nel tempo sul proprio campo di competenza.

Daniele Di Fausto
CEO eFM group, Founder Venture Thinking

Alfonso Femia

IL CANTIERE: IL PROGETTO NEL PROGETTO

Il cantiere di un edificio, di un'infrastruttura o di una porzione di città si alimenta con lo sviluppo dell'architettura e dell'ingegneria, ma impegna anche ambiti socio-culturali che stanno emergendo dalla progressiva consapevolezza dei cittadini sul cambiamento e rinnovamento urbano

Affascinante per la condivisione di significato tra visione e progetto, processo e concretezza, la parola cantiere definisce una dimensione temporale di avvio, densa di aspettative e promesse.

Mettere in cantiere un'opera, un'installazione, un libro, un brano musicale... un bambino: in questa espressione c'è tutta la progettualità, l'amore dell'intenzione, l'eccitazione della partenza.

Il passaggio dal preliminare al definitivo, all'esecutivo e all'avvio del cantiere è, oggi, di fatto, un progetto nel progetto. Mette in campo professionalità differenti che coinvolgono la dimensione ambientale e sociale (d'ascolto e di comunicazione), oltre naturalmente a quelle più specifiche di ingegneria e architettura.

Secondo il titolo IV del decreto legislativo 81/2008 (corretto dal D.Lgs 106/2009), si definisce cantiere (temporaneo o mobile): *qualunque luogo in cui si effettuano lavori edili o di ingegneria civile. I lavori di costruzione, manutenzione, riparazione, demolizione, conservazione, risanamento, ristrutturazione o equipaggiamento, la trasformazione, il rinnovamento o lo smantellamento di opere fisse, permanenti o temporanee, in muratura, in cemento armato, in metallo, in legno o in altri materiali, comprese le parti strutturali delle linee elettriche e le parti strutturali degli impianti elettrici, le opere stradali, ferroviarie, idrauliche, marittime, idroelettriche e, solo per la parte che comporta lavori edili o di ingegneria civile, le opere di bonifica, di sistemazione forestale e di sterro. Sono, inoltre, lavori di costruzione edile o di ingegneria civile gli scavi, ed il montaggio e lo smontaggio di elementi prefabbricati utilizzati*

per la realizzazione di lavori edili o di ingegneria civile.

Si evince da questa spiegazione, sia la complessità, sia l'ampiezza del termine: per il cantiere si redige una vera e propria pianificazione che prende avvio, nella maggior parte dei casi, in sede di progetto operativo e comunque nella fase di progettazione architettonica relativa al Piano di Sicurezza e di Coordinamento e, successivamente, un'elaborazione più approfondita, durante la stesura del Piano Operativo di Sicurezza, prima della messa in atto del sito. Gli obiettivi da raggiungere sono, sostanzialmente l'ottenimento di procedure di qualità (congruenti agli argomenti del contratto e del progetto); la produttività, la sicurezza e salute degli addetti. In questa corretta definizione, scandita da linguaggio tecnico e chiarezza di intenzioni, è importante sottolineare come il cantiere sia una componente (sostanziale, importantissima, ma comunque una componente) della dimensione progettuale globale, ampia e trasversale in cui il dialogo è strumento esplorativo, di incontro e conciliazione con la cultura del fare. La dimensione del cantiere non è un assolo produttivo, bensì l'esito di un pensiero progettuale che non termina con la posa della prima pietra, indispensabile al suo proseguo, che permea tutto il processo, tracciando le linee di guida e attribuendo la sempre più necessaria componente umanistica alle diverse fasi fino alla realizzazione dell'opera.

Facendo, invece, riferimento alla sua dimensione sociale, il cantiere segna la dimensione del cambiamento sin dal suo avvio: l'area che viene perimetrata e cintata, di fatto, risulta indisponibile alla cittadinanza per un periodo di tempo variabile (anche molti anni, nel caso di infrastrutture significative) e questo crea, spesso, risentimenti di varia natura sull'intorno: ambientali per la qualità dell'aria (emissione di sostanze inquinanti o comunque di polvere e derivati, inquinamento dei camion di prelievo e di consegna di materiali e componenti e di lavorazione *in situ* ...), per il comfort e la vivibilità (acustica e luce); sulla mobilità (per il ridisegno tem-

poraneo dei percorsi, per eventuali deviazioni del traffico o per la riduzione della larghezza carrabile d'uso delle strade carrabili o dei marciapiedi); commerciali (per la riduzione del passaggio delle persone in zone a basso tasso di comfort urbano, con conseguente danno al *retail*).

Se non correttamente ed empaticamente comunicato in fase di progetto, all'avvio dei lavori sino al termine, spiegando bene tutti i passaggi, abbandonando tecnicismi e linguaggio ostile, il cantiere verrà sempre letto come atto di violenza rispetto allo stato dei luoghi, a una personale memoria... L'accoglienza del cambiamento passa dalla difficile elaborazione della trasformazione e del rapporto con il proprio tempo e quello passato.

ECOLOGIA DEL CANTIERE

L'industria delle costruzioni pesa per il 40 per cento sull'inquinamento atmosferico (secondo le rilevazioni delle Nazioni Unite e di altri osservatori autorevoli) ed è questo un fatto assodato e ampiamente diffuso. Ma così formulata, è un'informazione che non restituisce adeguatamente la percezione di gravità e di urgenza. Per fare un esempio concreto, secondo Ance, un cantiere di medie dimensioni (un edificio multipiano, non una torre) durante una sola giornata lavorativa produce circa 300 chilogrammi di CO₂, cioè come tre automobili che percorrono 1000 chilometri o un volo andata e ritorno di oltre 2000 chilometri. Dalla demolizione dell'esistente alla ricostruzione o costruzione delle nuove opere è necessario ridurre l'impatto ambientale. Obiettivo che si può raggiungere con poche azioni capaci di mettere in sicurezza il cantiere sul piano ambientale:

- Al primo posto la riduzione delle emissioni nocive, derivante da materiale edilizio di scarto o **gas di scarico dei macchinari**, adottando macchine a basso livello di emissioni e mettendo in atto norme di "educazione di cantiere" affatto scontate, per

esempio spegnendo i motori quando non si usano o evitare certe opere nelle giornate di vento per evitare la veicolazione delle polveri. Fondamentale scegliere di alimentare il cantiere con energie rinnovabili.

- La limitazione delle contaminazioni idriche, mettendo in sicurezza il suolo dalla contaminazione delle acque utilizzate per la lavorazione edile attraverso accorgimenti adeguati. Fondamentale anche riciclare l'acqua e ridurre al minimo il pescaggio al bacino idrico pubblico;
- La gestione efficiente di materiali e rifiuti: oltre al coretto stoccaggio di merci pericolose, la raccolta differenziata dei rifiuti, il grande tema dei packaging riutilizzabili delle componenti che arrivano in cantiere va affrontato anche nei criteri di scelta dei fornitori;
- La gestione dell'inquinamento acustico, per quanto possibile e con accorgimenti sulle ore d'uso nel corso della giornata e sull'uso di barriere acustiche temporanee;
- Il ripristino dei terreni, **riportandoli** nella stessa situazione precedente all'inizio del cantiere.

Ance e Save the Planet (associazione no profit che ha come obiettivo la realizzazione dei principi della **sostenibilità, solidarietà e innovazione responsabile**) hanno lanciato, un paio d'anni fa, il progetto Cantiere Green, un protocollo che consente di ridurre la CO₂ prodotta in cantiere nella percentuale minima di 43 punti, favorendo la bassa emissione di gas climalteranti.

La *carbon footprint*, cioè l'impronta ecologica dell'edificio o dell'opera completata è il punto di partenza dal quale calcolare le quantità di gas ad effetto serra generate durante il ciclo di vita. Il calcolo della CFP avviene seguendo il riferimento unico internazionale ISO/TS 14067.

Questa operazione congiunta tra Ance e Save The Planet evidenzia una risposta a quanto contenuto nell'art 93 (comma7) del

Codice degli Appalti nel quale si afferma che *...l'importo della garanzia e del suo eventuale rinnovo è ridotto del 15 per cento, anche cumulabile con la riduzione di cui ai periodi primo, secondo, terzo e quarto per gli operatori economici che sviluppano un inventario di gas ad effetto serra ai sensi della norma UNI EN ISO 14064-1 o un'impronta climatica (carbon footprint) di prodotto ai sensi della norma UNI ISO/TS 14067.*

Il rigore propositivo di un ideale eco-cantiere è subordinato a una responsabilità progettuale in grado di governare e di orientare la componente tecnologica e di includerla in una visione ampia che trascende le singole fasi e persino il risultato finale per proiettarsi sul futuro del costruito.

LA SVOLTA DEI CRITERI AMBIENTALI MINIMI

Sotto il profilo legislativo, attraverso il *Green Procurement Deal* (COM 2003/302, Italia Decreto 11 aprile 2008), la Commissione europea ha imposto che le amministrazioni pubbliche debbano integrare i criteri ambientali in tutte le fasi del processo di acquisto, scegliendo soluzioni con il minor impatto possibile sull'ambiente lungo l'intero ciclo di vita.

In Italia, dal 2017, tutti i prodotti immessi nel ciclo degli appalti pubblici devono rispettare le specifiche tecniche contenute nei Criteri Ambientali Minimi - CAM (per l'intero valore dell'appalto) così come previste nei singoli criteri contenuti nelle disposizioni ministeriali.

In particolare, per quanto riguarda le risorse idriche, i CAM prevedono la riduzione del consumo di suolo e il mantenimento della permeabilità dei suoli; la riduzione dell'impatto sul sistema idrografico superficiale e sotterraneo; la raccolta, la depurazione e il riuso delle acque meteoriche; la costituzione di una rete di irrigazione delle aree a verde pubblico; il risparmio idrico e che gli impianti idrici siano in buone condizioni.

Tutti i protocolli di sostenibilità ambientale internazionali e nazionali cogenti e volontari disciplinano il risparmio della risorsa idrica, secondo modelli simili a quello contenuto nei CAM.

L'indiscutibile stimolo a un'eco coerenza globale che coinvolge l'intero processo produttivo, innescato dall'introduzione dei Criteri Ambientali Minimi, deve fare i conti con un'acriticità applicativa che ne mette in discussione l'innovazione: numeri e norme non definiscono, da soli, la miglior risposta.

Reagire correttamente a una richiesta decontestualizzata dallo scenario specifico di ogni singolo progetto non è affatto garanzia di un buon risultato raggiunto.

Attiene di più all'adempimento burocratico, ottenuto rientrando in una classe numerica predefinita. Null'altro.

OFF SITE PER RIDURRE L'IMPATTO IN SITU

Un tempo si chiamava prefabbricazione, in realtà anche oggi è corretto definirla in questo modo. Il termine anglofono *off site* indica più chiaramente che la trasformazione dei materiali avviene in un contesto altro dal cantiere. Alla parola industrializzazione si sono storicamente associati pensieri legati alla velocità di esecuzione e al contenimento dei costi. Si tratta, evidentemente, di attribuzioni riduttive. Oggi l'industrializzazione contiene in sé tutte le linee guida e le esigenze del costruire contemporaneo. La qualità del manufatto e le prestazioni, prima di tutto, ma anche la versatilità d'uso, la reversibilità e, peculiarità unica e distintiva, la potenzialità di riuso che rendono la tecnologia costruttiva in linea con il costruire contemporaneo.

E la trasformazione, nel contesto controllato della fabbrica di produzione ottimizza la lavorazione sotto il profilo della riduzione dell'impatto energetico e dell'energia incorporata.

L'architettura ripropone il tema della **prefabbricazione**, largamente emancipata dai vincoli di omologazione che ne avevano

segnato l'esordio nel secondo dopoguerra. L'importanza di dare valore estetico a una produzione industriale è, ampiamente, noto e le sperimentazioni dei grandi maestri, Marco Zanuso, Ignazio Gardella, Vico Magistretti, Angelo Mangiarotti ... avevano messo sul campo aspetti compositivi ed estetici che andavano oltre quelli funzionali e quantitativi.

Oggi, la fabbricazione digitale consente una totale customizzazione, attribuendo alla prefabbricazione la capacità di concedere una grande libertà progettuale e di realizzare opere di qualità, economicamente sostenibili, con un ridotto impatto in situ e un processo di fabbricazione controllato sotto il profilo energetico

La tecnologia rende duttile e addomesticabile la materia che diventa frontiera di esplorazione per l'architettura, conciliando tutte le esigenze.

Tuttavia, anche in questo caso, la tecnologia non può vivere di vita propria: quando questo accade, la sua mera applicazione dà risultati algidi, in cui l'eccellenza della prestazione non corrisponde a una risposta congruente alla domanda espressa. E anche quando questo si verifichi, spesso si tratta di situazioni episodiche ed eccezionali, fuori da una scala economica che la renda disponibile per una fruizione diffusa.

Di nuovo, stare al di fuori di un processo complessivo, governato da una regia in grado di garantire che ogni fase raggiunga l'equilibrio necessario e dovuto, rappresenta una criticità che deforma la pratica progettuale.

IL CANTIERE COME GENERATORE DI METAMORFOSI

The next generation site è un luogo di progetto nel progetto come abbiamo detto, ma anche di integrazione e di riflessione. Se così approcciato come percorso consequenziale sareb-

be protagonista attivo e responsabile dell'azione sui territori e sulle città.

Ogni metamorfosi deve portare valore e, in questo senso, ogni cantiere ha possibilità di costruire mondi fatti di sapere e futuro e ogni volta di interagire, pur nella sua temporaneità, con la crescita sociale economica e culturale.

I grandi cantieri, in particolare, dovrebbero essere occasioni di rapporti più virtuosi e propositivi con il territorio e l'ambiente, vere e proprie dorsali urbane generatrici di innovazione, ricerca e rivelazione di differenti realtà.

Guardare al cantiere dalla prospettiva opposta, non dall'aspettativa del risultato, bensì cogliendo la continuità del percorso, dal progetto all'opera contribuisce a eliminare i confini (non solo fisici) e ad apprezzarne la capacità trasformativa e l'arricchimento *work in progress*.

Atelier(s) Alfonso Femia progetta utilizzando componenti customizzate, nel rispetto della sostenibilità ambientale sia di processo, sia di cantiere, sia del prodotto finito.

Ha sviluppato in Algeria un nuovo concetto di "base de vie", cantieri per l'estrazione del gas che ospitano sino a mille persone, uscendo dalle logiche quasi "militari" di questi insediamenti, proponendo un progetto (anche di cantiere) che parte dalla natura, dai venti, dal rapporto con l'acqua, dalla dimensione collettiva e intima e dalla capacità previsionale sul ripristino quando il luogo verrà dismesso o abbandonato creando delle oasi naturali.

In dialogo con il processo progettuale, abbiamo elaborato ricerche sulla materia centrate sulla relazione tra la filiera del fare (industria, artigiani, aziende, artisti,...) con quella del pensiero (progettisti, committenti, istituzioni ...) riscoprendo materie (ceramica, cemento, ...) e processi: alla Dallara Academy a Varano de Melegari, i pannelli di cemento prefabbricato che chiudono la costruzione sul fronte che volge a oriente,

si caratterizzano per il decoro ondoso, una eco visiva del movimento e della mutazione, e si trasformano, in corrispondenza alle grandi finestre, in un filtro che lascia passare la luce; nel polo logistico Vimar, l'edificio è connotato e caratterizzato da pannelli disegnati, così come in Francia a Le Ciotat e in molti altri progetti di residenziale, logistica, direzionale, e infrastrutture.

Alfonso Femia

AF517 *Alfonso Femia Atelier(s)*

Andrea Granelli

LA SFIDA DEL CAMBIAMENTO CULTURALE E LA RIVOLUZIONE DIGITALE

È più facile spezzare un atomo che un pregiudizio
(frase attribuita ad Albert Einstein)

Cambiare è un percorso faticoso e complesso e spesso è nella piena maturità che ci accorgiamo che il difficile è cambiare noi stessi. Il teologo e mistico persiano Jalāl al-Dīn Muḥammad Rumi, uno dei grandi sapienti del tredicesimo secolo, lo ha detto in modo potente: «Ieri ero intelligente e volevo cambiare il mondo. Oggi sono saggio e cambio me stesso». I concetti che esprimono questa transizione sconfinano spesso nel campo filosofico o religioso: illuminazione, conversione...

Nel linguaggio corrente usiamo l'espressione "cambiare mentalità", una metafora potente che però nel corso del tempo si è progressivamente banalizzata con l'uso (o meglio con l'ab-uso) diventando parte integrante nel linguaggio di tutti i giorni. Ha subito, cioè, quel meccanismo che i linguisti chiamano catacresi, quando la metafora perde il suo potere evocativo, la sua forza fulminea e diventa parola ordinaria, si banalizza. Esempi di questo meccanismo sono ad esempio "le gambe" della sedia o "i fianchi" della montagna.

Questa trasformazione comporta anche che l'espressione venga percepita come qualcosa di normale, di quasi abituale, di conosciuto. Per ritornare al cambiamento, dunque, frasi come "dobbiamo cambiare mentalità" diventano uno dei tanti *item* che mettiamo nella nostra lista di cose da fare.

E allora pensiamo che basti un poco di formazione, idealmente dare uno sguardo distratto ai video di qualche *mental coach* o

una rapida lettura di uno dei best-seller sul *self-improvement* del guru di turno, o sia semplicemente una questione di volontà. Basta decidere e questo cambiamento accade.

Niente di tutto questo, purtroppo, si addice al *mindset change*. Forse anche l'espressione stessa non è del tutto esatta. Un celebre aforisma di Pindaro, spesso collegato dai Greci al "conosci te stesso" dello spartano Chilone, recita: «diventa quello che sei!» (avendolo appreso). Più che cambiare facendo cose diverse, si tratta di (ri)trovare la propria dimensione più autentica. Solo da questa dimensione autentica possiamo comprendere e affrontare le novità senza pre-giudizi.

In ogni caso, questo processo è molto complesso e trova moltissime resistenze. L'essere umano teme in generale il cambiamento perché entra in una zona sconosciuta abbandonando comportamenti conosciuti e padroneggiati. Guardare le cose in modo diverso vuol dire anche disimparare, e quindi perdere, lo sguardo precedente che ri-conosceva oggetti, comportamenti, contesti. Il cambiamento di mentalità è dunque una sorta di torsione del nostro io che deve cogliere nuove prospettive: deve cioè diventare capace di vedere le cose, anche quelle che abbiamo davanti ai nostri occhi, in un modo diverso e deve dimenticarsi, come dicevamo, anche di alcune delle cose che abbiamo appreso e che condizionano il nostro sguardo. In un celebre carteggio, Albert Einstein scrive all'amico e collega Heisenberg: «è la teoria che determina ciò che noi possiamo osservare». Per un ortodosso ciò che è fuori dalla teoria o ideologia non viene neanche notato: non esiste.

IL SIGNIFICATO PROFONDO DI CRISI

Ma dove c'è il pericolo cresce anche ciò che salva
(Friedrich Hölderlin, *Patmos – Hymnen*)

Se poi questo cambiamento deve avvenire in un periodo di crisi, la cosa si fa ancora più complessa. Ma cosa significa esattamente

crisi? È celebre la riflessione fatta il 12 aprile 1959 dal presidente John F. Kennedy nel suo discorso di Indianapolis agli afro-americani: «Scritta in cinese, è composta da due segni (*wei-ji*). Uno rappresenta il pericolo, l'altro l'opportunità». Come dire che le crisi fanno paura ma contengono sempre, per chi sa "ben vedere", anche gli elementi per trovarne una soluzione. Questa frase fu usata spesso da Kennedy e poi adottata da Nixon e da molti consulenti motivazionali. Secondo alcuni filologi del cinese, però, mentre *wei* indica certamente pericolo, paura, ... *ji* è polisemico e, da solo, non significa necessariamente opportunità (il suo composto *jubui* significa opportunità, ma non la semplice radice *ji*). Per capire allora il vero significato di crisi, conviene ritornare alla radice greca della parola. In greco antico, *krisis* significa trasformazione, anzi scelta, decisione, fase decisiva di una malattia (viene dal verbo *krino*, che vuol dire distinguere, giudicare). Non è dunque un evento catastrofico, imprevisto e incomprensibile, ma è il punto critico di un processo di cambiamento (spesso di rigenerazione) che indica la necessità (e quindi il saper) separare, distinguere, prendere una decisione (e quindi avere discernimento) perché da lì in poi si può orientare il cambiamento (anche facendo in modo che prenda un decorso positivo). Malcolm Gladwell lo chiamò, in un celebre libro, *Tipping Point*: il punto di svolta, dove avviene un cambiamento di stato.

La crisi di una malattia è quando ne vengono svelate le cause ed è possibile fare una diagnosi. Solo nella crisi (o poco dopo ma mai prima) si può ipotizzare la prognosi, comprenderne le dinamiche e scegliere gli interventi più efficaci per orientarne in senso positivo il decorso.

Quindi la crisi non vuol dire paralisi da assenza di informazioni bensì il momento in cui bisogna agire con determinazione. Naturalmente non è facile decidere e agire in quanto la crisi crea un vero e proprio shock e violenta le nostre modalità ordinarie

di gestione dei problemi. Tre sono i motivi di questa difficoltà.

Innanzitutto, la crisi porta molta ambiguità, intesa come il combinato disposto sia del fatto che noi spesso interpretiamo i fenomeni in maniera ambigua perché ci mancano elementi informativi per comprenderli sia perché la realtà stessa è ambigua (come la fisica quantistica ha più volte dimostrato).

In secondo luogo, ci preoccupa la paura di non poter controllare la situazione, di essere in balia degli eventi.

Infine, ci turba la mancanza di abitudine nell'affrontare vere novità, di essere innovativi; la vera innovazione non è creare cose nuove quanto piuttosto affrontare cose mai viste, situazioni dove non possiamo utilizzare la conoscenza e l'esperienza pregressa.

UNKNOWN UNKNOWNNS

Noi non sappiamo se sappiamo [...] non sappiamo neppure cosa sia sapere

(Metrodoro di Chio, V sec aC)

Quindi il cambiamento di mentalità apre la questione della nuova conoscenza necessaria per fronteggiare il nuovo contesto. Ma quale conoscenza? Emerge allora la grande questione dei cosiddetti *unknown unknowns* posta dal segretario alla Difesa USA Donald Rumsfeld durante il celebre *briefing* del 12 febbraio 2002, sulle cause della Guerra in Irak.

Rispondendo a una domanda di chiarimento sulla mancanza di evidenze che collegavano il governo iracheno con la fornitura di armi di distruzione di massa ai terroristi, Rumsfeld rispose: «I rapporti che dicono che qualcosa non è successo sono sempre interessanti per me, perché come sappiamo, ci sono **known knowns**, ci sono cioè cose che sappiamo di sapere. Sappiamo anche che ci sono **known unknowns**; vale a dire cose che non conosciamo ma che sappiamo di dover sapere. Ma ci sono anche

unknown unknowns, ciò che non sappiamo di non conoscere. E se guardiamo attraverso la storia del nostro paese e di altri paesi liberi, è quest'ultima categoria che tende ad essere quella difficile».

Il fisico Carlo Rovelli, nel suo *L'ordine del tempo*, riformula la questione in modo a noi più utile: «Conosciamo ciò che sappiamo e sappiamo confrontarlo con ciò che forse dovremmo sapere ... ma non conosciamo ciò che non sappiamo e soprattutto non riusciamo a misurare la distanza con ciò che dovremmo assolutamente sapere».

In ultima istanza, dunque, il cambiamento di mentalità parte da una consapevolezza profonda di chi siamo e di quello che vorremmo/dovremmo diventare e si confronta, per dare piena attuazione al cambiamento, con un nuovo set di competenze e sensibilità da acquisire che non sono sempre a portata di mano. È una grande sfida interiore. Lo dice in modo icastico Lao-tzu: «Colui che conosce gli altri è sapiente; colui che conosce se stesso è illuminato; colui che vince un altro è potente; colui che vince se stesso è superiore».

CRISI E DIGITAL TRANSFORMATION

Siamo esseri analogici intrappolati in un mondo digitale, e il brutto è che siamo stati noi stessi a rinchiuderci in questa trappola

(Donald Norman, *Il computer invisibile*, 2000)

Se poi alla crisi si aggiunge la rivoluzione digitale e l'esigenza di coglierne la dimensione trasformativa, il tema si complica. Infatti, in entrambi i casi, si tratta di affrontare un grande cambiamento, che richiede non solo nuove competenze e nuovi comportamenti ma anche, forse soprattutto, nuovi punti di vista per leggere la realtà in trasformazione. Perché, come abbiamo visto, ogni cambiamento è innanzitutto critico e richiede anche

di saperne cogliere l'essenza e il punto di svolta: crisi intesa non come confusione, disorientamento, ma quel momento in cui le cause del fenomeno diventano manifeste e si devono prendere decisioni per orientarne l'evoluzione.

Il cambiamento di punti di vista coinvolge quindi la mentalità, i pregiudizi, gli stereotipi, i valori condivisi, le *bias* cognitive. È dunque un cambiamento culturale, forse il più difficile dei cambiamenti. La cultura è difficile da perimetrare e misurare; ed è restia alle trasformazioni, soprattutto quelle che mettono in dubbio i dogmi fondativi. E soprattutto, quando cresce la tensione, tendiamo a ritornare sui nostri passi, su un terreno di gioco conosciuto, e allora attiviamo il pilota automatico. Per questo diventa sempre più insistente il tema dell'*unlearn*: non solo imparare cose nuove ma anche disimparare i vecchi metodi non più utili.

NUOVI STRUMENTI PER SUPPORTARE IL CAMBIAMENTO

Se l'unico strumento che hai in mano è un martello, ogni cosa inizierà a sembrarti un chiodo

(Abraham Maslow, *Toward a Psychology of Being*)

Servono quindi strumenti potenti e idonei a questo percorso. Non è la prima volta che l'essere umano deve affrontare grandi cambiamenti del punto di vista. In alcuni casi questo cambiamento è stato davvero drammatico, pensiamo ad esempio al passaggio dal sistema tolemaico a quello copernicano. In quel caso crollava un mondo di certezze e di dogmi. La sfida che dobbiamo affrontare in questi tempi di crisi e di rivoluzione digitale è certamente meno radicale ma comunque complessa e sfidante.

Affrontare con forza un cambiamento vuol dire, quindi, buttarsi nell'occhio del ciclone, accettare di entrare in terreni inesplorati dove non si domina, dove non si controlla, dove non si prevede.

Servono però anche figure capaci di guidare in questo percorso tortuoso. Persone capaci di dimostrare non solo di sapere le cose e di saperle fare (meglio di chiunque altro); persone capaci anche di saper migliorare queste capacità negli altri. Per questo motivo il dialogo serrato e periodico è uno strumento essenziale, dialogo che non può avvenire né nelle aule didattiche gremite né ascoltando in solitudine una pillola video.

Petrus Cantor, teologo francese del XII secolo, richiama la potenza della dialettica e del confronto: «Nessuna verità può essere veramente capita e predicata con ardore se prima non sia stata masticata dai denti della disputa».

Per questo motivo l'ondata di *gadget* digitali che stanno arricchendo le nuove offerte formative si limitano a scalfire il problema e sono sostanzialmente inefficaci nell'accompagnare un cambiamento profondo e stabile di mentalità.

LA STORIA HA QUALCOSA DA DIRCI

La filosofia insegna ad agire, non a parlare

(Seneca, *Lettera a Lucilio* n.20)

Un approccio durato secoli e sicuramente di grande ispirazione ancora oggi è la Stoa, la scuola stoica che, con diverse fasi, ha operato dagli inizi del III secolo aC fino al III dC. Scopo della scuola non era insegnare una specifica dottrina (i maestri non ci hanno lasciato testi dottrinali) ma cambiare punto di vista, ad esempio nel rapporto con la morte, rispetto alle cause che determinano gli eventi, nella gestione delle nostre emozioni più scomode.

E quali erano i loro strumenti? Principalmente due. Innanzitutto, la raccolta, in collezioni agili e a portata di mano (da lì l'espressione "manuale"), di frasi ispirative che aiutassero, soprattutto nei momenti difficili, a ritornare sulla retta via. Aforismi, massime sapienziali, apoftegmi: frasi concise, essenziali, tese e memorabili, veri e propri corto-circuiti cognitivi impregnati di

figure retoriche e spesso associati a immagini metaforiche capaci di richiamare alla memoria concetti più complessi e orientare decisioni e comportamenti.

Come spiega Luigi d'Ayala Valva parlando dei *Detti dei Padri del Deserto*, queste frasi brevi e sentenziose: «dischiudono piuttosto che esaurire, suggeriscono piuttosto che descrivere. Come le parabole, essi sono esplosivi. La loro caratteristica comune ed essenziale non è paradossalmente di fornire risposte precise e chiare, quanto piuttosto di tenere aperte le domande, di invitare il discepolo (e quindi il lettore con lui) a continuare la ricerca ed eventualmente a interrogare di nuovo, e progressivamente ad acquisire la capacità di un discernimento personale».

RUOLO E PROFILO DEL MENTORE

L'opera del maestro non deve consistere nel riempire un sacco ma nell'accendere una fiamma

(mons Ravasi, *rielaborando gli aforismi di Montaigne e Mahler*)

E poi la maieutica, il dialogo con il mentore. Figura antica che risale addirittura alla cultura greca e prende forma nell'Odissea. Mentore, figlio di Alcimo, era una persona di assoluta fiducia cui Omero affidò suo figlio Telemaco, dovendo partire per una lunga guerra contro i Troiani. Una presenza discreta ma sempre importante nei momenti nodali della vita e crescita di Telemaco. È interessante notare che Mentore fu creato ed ispirato da Atena ed aveva pertanto entrambe le doti maschili e femminili. E ciò per mettere in luce la ricchezza e complessità di relazioni che era in grado di gestire: dalla guida e protezione paterna alla cura ed educazione sentimentale materna.

Il mentore è quindi una figura doppiamente duplice: non solo con doti maschili e femminili ma anche con presenza sia esterna che interna. Osservatore dall'esterno, senza *bias*, del contesto in cui vive e opera il *mentoree* ma anche vicino ed empatico, capace di mettersi nei suoi panni e assumere anche il suo sguardo soggettivo.

Questa dimensione, forte capacità empatica ma sguardo obiettivo e distaccato, è un'altra componente essenziale, che dipende oltre che da una robustezza e consapevolezza psicologica anche dalla padronanza di specifiche competenze: pensiero strategico, leadership, cultura digitale, capacità critiche e *problem solving*. Il cuore delle *soft skill*, dunque. Non solo coach ma anche *business advisor* e "una-volta-leader": competenze riconosciute ed esperienza diretta sul campo sono ingredienti essenziali nella *mentorship* trasformativa.

Ma queste competenze ed esperienze accumulate, seppure generatrici di successo, non devono oscurare l'apertura al futuro, all'inatteso, allo spiazzante: non devono creare coazioni nostalgiche. L'innovazione, infatti, è nella sua essenza l'affrontare cose mai viste, o meglio, fatti inauditi, sfidanti ma anche mai ascoltati, che non pensavamo neppure possibili.

La *mentorship* trasformativa non è dunque accattivante, non si occupa di lenire le ferite dell'ego, anche se se ne deve far carico. Il filosofo stoico Epitteto lo dice in modo efficacissimo e incontrovertibile nelle *Diatribes*: «Ti invito a venire da me per sentirti dire che ti trovi in un cattivo stato, che ti curi di tutto piuttosto che di ciò di cui dovresti curarti, che ignori il bene e il male e che sei infelice e sfortunato. Bell'invito! E invero, se le parole di filosofi non suscitano queste reazioni, sono cadaveri, sia esse, sia chi le pronuncia.»

Servono competenze di business, dunque, ma anche padronanza psicologica ... molto di più che la semplice intelligenza emotiva spesso assimilata all'empatia relazionale. Questa capacità psicologica permette al mentore di capire i problemi, mettere a fuoco i disagi, svelare difese e barriere psicologiche, comprendere le cause profonde del malessere. Lo dice chiaramente Montaigne nei suoi *Saggi*: «Non è segno di mente equilibrata giudicarci semplicemente dalle nostre azioni esteriori; bisogna sondare fin nell'interno, e vedere da quali molle provenga lo slancio».

Ma la cura non è a sua volta psicologica; la cura è progettuale

e punta ad aumentare competenze e consapevolezza delle dinamiche del business e delle loro ricadute relazionali. Una sorta di training molto personalizzato e sul campo: questa è la differenza principale con il *coaching*.

LA DIFFICOLTÀ NEL CAMBIARE IL PUNTO DI VISTA

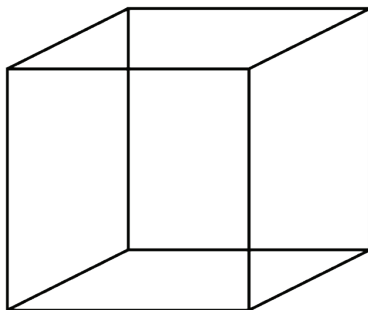
L'unico vero viaggio verso la scoperta non consiste nella ricerca di nuovi paesaggi, ma nell'aver nuovi occhi

(Marcel Proust, *La strada di Swann*)

Ritorniamo allora da dove eravamo partiti: cambiare punto di vista richiede sempre uno sforzo anche quando il tema è semplice. Ce lo mostra molto chiaramente il filosofo Herbert Dreyfus in un passaggio del suo celebre libro *Mind over Machine. The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*, quando ci chiede di guardare l'immagine di un cubo con i lati trasparenti.

Diamogli la parola: «Per sperimentare cosa comporti un cambio di prospettiva dovuto a elementi non salienti che poi lo diventano, considerate questa figura. Probabilmente vi sembrerà un cubo tridimensionale con una delle facce che si proietta verso di voi. Ora provate a concentrare la vostra attenzione sull'angolo del cubo dietro quella faccia. Probabilmente la faccia del cubo che contiene quell'angolo diventerà in un attimo la faccia più vicina a voi e vedrete il cubo da una nuova prospettiva, con la faccia che in origine emergeva che retrocede sullo sfondo».

Una tecnica potente per facilitare il cambiamento del punto di vista è l'utilizzo delle domande. La stessa situazione esaminata da due punti di vista può infatti sembrare molto diversa e suggerire decisioni differenti. Il logico



Amos Tversky ha dimostrato come diverse formulazioni della stessa domanda possano influenzare la percezione e quindi una decisione. Talvolta, quando la decisione è una scelta fra due alternative, una riformulazione efficace può addirittura produrre una scelta inversa.

COMPETENZE DI BUSINESS E CONOSCENZA TACITA

La leggerezza non è superficialità, ma planare sulle cose dall'alto, non avere macigni sul cuore

(Italo Calvino, *Lezioni americane*)

Ma per poter formulare questo tipo di domande dobbiamo padroneggiare contesto e contenuti; ancora una volta gli *insight* psicologici non ci bastano.

Inoltre, nelle trasformazioni è più importante il percorso della meta. Ciò che conta è avere infatti un fine che orienta la nostra vita. In questo modo la drammaticità della FINE assume il significato di essere anche il FINE naturale verso cui tendere. È quindi più importante il percorso che non la destinazione. Anche perché noi siamo pienamente responsabili di come conduciamo il nostro percorso, mentre il riuscire o meno a raggiungere la meta non dipende solo da noi. Aristotele affermava che la vita che val la pena vivere è dedicata ad attività di valore e non misurata dalle buone cose fatte. È il predominio del processo sul prodotto, del viaggio sulla destinazione, del modo di fare rispetto a quanto fatto.

In questo travaso di conoscenza ed esperienza il mentore ha spesso a che fare con la conoscenza tacita. Le capacità di un esperto non sono infatti sempre traducibili in regole, non sono trasferibili solo in modo esplicito. L'esperto riesce ad aiutare solo se calato in uno specifico contesto e allora, in modo fluido e inconsapevole, può dare suggerimenti vincenti (in alcuni casi senza sapere neanche perché). E il contesto emerge solo quando si entra in profondità e in intimità: in sessioni *one-to-one*, dunque.

E poi ci vuole tempo. Il cambiamento di mentalità non avviene in un attimo. Certo, le illuminazioni ci rivelano nuove vie; ma come la parola ci ricorda, rivelare è svelare ... ma anche mettere altri veli. Serve determinazione e soprattutto costanza. Lo spiega bene Mark Twain in *Wilson lo zuccone*: «L'abitudine è l'abitudine. Non si può sbatterla fuori dalla finestra: bisogna invece, a forza di persuasione, farle scendere le scale un gradino alla volta».

La mentalità, il *mindset*, è considerato un fattore *soft*, che richiama leggerezza, scarsa rilevanza, facilità. Nulla di tutto questo. Purtroppo, è legato ai cambiamenti culturali, che sono molto più *hard* di quanto non si pensi.

E questi temi vanno affrontati da subito. In una lezione David Cohen, imprenditore seriale e fondatore di Techstar, ha osservato che la maggior parte dei giovani imprenditori che conosceva cercavano un mentore per le loro aziende solo quando decidevano di chiedere finanziamenti. Ma, in verità, ci dice, queste figure devono essere intrecciate nel tessuto di qualsiasi startup fin dall'inizio. Quando sono bravi vedono in noi qualcosa di prezioso e ci aiutano a raggiungere rapidamente il nostro potenziale.

Andrea Granelli
Socio Fondatore Kanso srl

EVOLUZIONE DEL PROGETTO

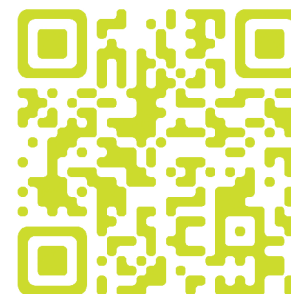
Il progetto è, per sua definizione, in continua trasformazione. La stessa idea di pubblicare una guida può quindi sembrare incoerente con le stesse finalità dell'iniziativa. La redazione di questo libro ci ha però obbligato a sistematizzare, a chiarire, a suddividere le riflessioni, le suggestioni, le fonti ispirative, le indicazioni e anche i timori. Il libro nasce dunque come strumento per comunicare anche la filosofia e le scelte dietro alla nuova operatività.

Ma ciò non basta. Abbiamo pertanto creato una sezione sul sito di Autostrade per l'Italia che rende accessibile a chiunque sia interessato dell'ulteriore materiale nato con il progetto.

Sono presenti in particolare due tipologie di materiali. Innanzitutto, la versione aggiornata dalla guida: ogni novità, ogni scoperta sul campo, ogni errore di cui siamo diventati consapevoli solo successivamente entra subito nella Guida diventando immediatamente regola, consiglio, pratica da evitare.

In secondo luogo, il sito rende accessibile tutto il materiale prodotto per supportare il processo di trasformazione. Ad esempio, i video prodotti dagli *ambassador* per spiegare in modo semplice specifiche pratiche di adozione o perché un certo cambiamento non è solo necessario e utile, ma anche fattibile.

Il QR code presente in questa pagina rappresenta il modo più immediato per accedere a questa sezione ed entrare nel vivo del progetto.



IL DESIGN TEAM E GLI AMBASSADOR

DANIELA RINALDI
Responsabile di progetto

Si laurea in Architettura a Venezia. Dopo una ventennale esperienza nella progettazione e direzioni lavori, si appassiona alle nuove metodologie di Project Management applicate alle situazioni complesse.

Dal 2013 abbraccia “Agile ibrido”: sviluppa competenze di *Coaching* e collaborazioni organizzative con aziende del settore edile, meccanico e informatico, per l'applicazione della *formamentis* Agile alle transizioni organizzative e ai gruppi di lavoro su progetti innovativi e complessi.

Dal 2021 collabora con Tecne, engineering del gruppo Autostrade per l'Italia, come responsabile della trasformazione Agile e della trasformazione dei modi di lavorare (Responsabile *Agile & Work Transformation*).

È relatrice ai maggiori convegni Agile nazionali e main contributor al percorso “La Fabbrica Agile” di Claudio Saurin.



Il modo di lavorare negli uffici sta cambiando molto velocemente. Quanto ciò è guidato e quanto invece è subito? È innovazione o è reazione?

Con il nostro agguerrito gruppo di progettazione, abbiamo ragionato su come e quanto le tecnologie digitali incidano sulla cultura e sulla comunicazione aziendale, sul cambiamento delle relazioni e sul cambiamento dei percorsi di crescita delle persone.

Da queste riflessioni è nata questa Guida, questo piccolo manuale “non-definitivo” di quelle che crediamo siano buone pratiche di relazione, di sedimentazione della conoscenza e di organizzazione dei progetti.

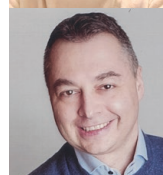
Sottotraccia, ma non per questo meno importante come ogni fil rouge che si rispetti, c'è la forma mentis Agile che è suggerita ai manager poiché fonda i suoi principi sulla comunicazione faccia a faccia, sulla trasparenza e sul valore dei risultati prodotti, per rispondere con qualità alle richieste del cliente e del mercato mutevole.

AMBASCIATORI E PRIMI TESTIMONI



**Cristina
Conterio**

*Service Desk & End User Service,
Sistemi Informativi*



**Antonello
Cuomo**

Responsabile Sistemi Informativi



**Daniela
Gobbo**

Responsabile Sistemi di Qualità



**Elisa
Mastrogirolamo**

*Engineer Coordinator
Mobilità Sostenibile*



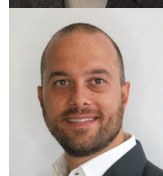
**Maria Teresa
Pisani**

*Engineer Coordinator
Progettazione Risanamento
Acustico*



**Aquilino
Ponziani**

*Responsabile Sviluppo Estero
e Office Manager Roma*



**Valeriano
Zu**

*Responsabile Coordinamento
Indagini Piani Nazionali*

RESPONSABILI DI SUPPORTO



**Sebastiano
Frisardi**

*Technical Authority Sicurezza
e Responsabile Salute, Sicurezza
e Ambiente*



**Luca
Melis**

*Chief Engineer Coordinator
Direzione Lavori Piani Nazionali,
Grandi Opere e Construction
Manager*



**Paolo
Perugini**

*Chief Engineer Coordinator
Progettazione*



**Rocco
Raiele**

*Technical Authority
Direzione Lavori*



**Angelo
Vergati**

*Chief Engineer Coordinator
Coordinatori Sicurezza
in Esecuzione*



**Massimiliano
Zimmaro**

*Chief Engineer Coordinator
Direzione Lavori Direzioni
di Tronco*

ALTRI CONTRIBUTORI DEL PERCORSO



**Monia
Elladi**

*Engineer Coordinator
Coordinatrice Sicurezza
in Esecuzione*



**Maurizio
Morbioli**

*Workload e Staffing Direzione
Lavori Direzioni di Tronco*

IL CONTRIBUTO DEGLI ESTERNI



**Valentina
Catena**

eFM



**Francesca
Piscitelli**

eFM

Finito di stampare nel mese di febbraio 2023,
presso Industria Grafica-GraphicScalve,
Loc. Ponte Formello Vilminore di Scalve (BG)

