

# Si fa presto a dire «smart working» ma qui è in gioco una rivoluzione culturale



di Andrea Granelli

**R**ecenti studi hanno dimostrato che è necessario integrare sistematicamente la considerazione del rischio di pandemie nella pianificazione dello sviluppo sostenibile: l'emergenza delle malattie infettive è tra le conseguenze del cambiamento ambientale. E invece, la reazione del mondo del lavoro – con il ricorso forzato allo Smart Work – sembra invece molto congiunturale e soprattutto reattiva. In realtà siamo di fronte a una trasformazione epocale del modo di lavorare. Che sta, tra l'altro, determinando un impoverimento dei processi formativi – ancora centrati sull'esperienza di aula – sia per la progressiva riduzione delle sessioni formative in presenza sia per la loro «sostituzione» con una versione banalmente digitalizzata (e quindi nei fatti degradata).

E invece il digitale fornisce e soprattutto potrà fornire molti contributi positivi, sia nei processi di apprendimento sia in quelli lavorativi. È quindi opportuno studiare nuove configurazioni o meglio ibridazioni non solo fra il fisico e il digitale ma anche fra i processi di formazione e i processi di lavoro. I futuri leader, pertanto, dovranno essere completamente a loro agio anche negli ambienti digitali, dove imposteranno anche il proprio potenziamento personale nonché l'apprendimento continuo. Ciò non vuol dire assolutamente puntare all'«all-digital» ed eliminare le relazioni dirette, ma piuttosto trovare nuove forme di interazione che estraggano il meglio da ciascuna tipologia di esperienza.

È pertanto riduttivo parlare di smart work. Forse sarebbe opportuno incominciare a parlare di "nomadismo digitale", che si basa su due importanti capacità: usare al meglio le nuove piattaforme digitali e le potenzialità dei dati; saper lavorare – dovunque – senza perdere in efficienza e in efficacia. La sfida è quindi sia educativa – formare la classe dirigente a un nuovo modo di lavorare, fortemente digitally enabled – sia organizzativa: ridisegnare i processi aziendali facendo in modo che sia la dimensione digitale che la remotizzazione siano la regola e non l'eccezione. Si dovranno dunque riprogettare processi e modelli organizzativi per gestire, in modo nativo, queste nuove forme di ibridazione fra presenza fisica e



## **USARE AL MEGLIO LE NUOVE PIATTAFORME DIGITALI E LE POTENZIALITÀ DEI DATI CON UN APPROCCIO PROATTIVO**

partecipazione in digitale. E per fare ciò si dovranno privilegiare i contesti – siano essi fisici o digitali – dove verrà prodotto il maggior valore aggiunto. Sarà allora necessario condurre una vera e propria anatomia dei principali processi e comportamenti aziendali per riprogettarli con la lente del digitale, riaccorpando in modo innovativo la dimensione in presenza con quella digitale.

Consideriamo l'interazione one-to-one: non è sempre la modalità più efficace. Prendiamo ad esempio una sessione periodica di mentorship o di coaching. In questo caso – dove la relazione fra i due interlocutori è già attiva e consolidata – la sessione su skype è superiore rispetto alla versione "tradizionale".

Oppure il caso delle riunioni. Con questa parola indichiamo un insieme estremamente articolato di eventi aziendali con anche differenti setting e finalità. Partendo dalle finalità e dagli output attesi, possiamo identificare sette tipi di riunione: per decidere, per negoziare, per controllare (gli stati di avanzamento, gli andamenti economici), per produrre (un documento, una relazione, un nuovo approccio al mercato), per formare, per illustrare (un progetto, un nuovo prodotto, una scelta aziendale), per intrattenere (alimentando team building e spirito di appartenenza). È quindi evidente che non possono essere gestite allo stesso modo. Siamo quindi all'inizio di una nuova stagione, dove le pratiche di lavoro, rilette con la lente del digitale, saranno molto diverse da quelle a cui siamo abituati. E quindi l'emergenza Coronavirus andrebbe vista come un'occasione per suggerire un approccio allo Smart Work che deve diventare non reattivo ma proattivo.